educatoR
адукатаR



часопіс «Адукатар»

№1(28), 2018

Выдаецца з 2004 г.

Заснавальнік:

Асацыяцыі дадатковай адукацыі і асветы

Выдадзена ў рамках праекта «Вучыцца, каб дзейнічаць». Праект фінансуецца Еўрапейскім саюзам і суфінансуецца DVV International (са сродкаў Федэральнага міністэрства эканамічнага супрацоўніцтва і развіцця). На тэрыторыі Беларусі праект рэалізуецца Прадстаўніцтвам зарэгістраванага аб'яднання «Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.» (ФРГ) у РБ у супрацоўніцтве з Асацыяцыяй дадатковай адукацыі і асветы (Беларусь).





Мэта выдання:

павышэнне кваліфікацыі спецыялістаў, працуючых у сферы нефармальнай адукацыі.

Калектыў рэдакцыі:

галоўны рэдактар **Дзмітрый Карпіевіч**
адказны рэдактар **Святлана Гаўдзіс**
Сяргей Лабода
Алёна Лугаўцова

дызайн, вёрстка:
Паліна Сухава

Адрас рэдакцыі:

220116, Мінск, пр. Газеты «Праўда» 11,
+375 17 376 89 07
www.adukatar.net

Рэдакцыя можа не падзяляць меркаванне аўтараў.
Усе матэрыялы могуць быць выкарыстаны толькі са спасылкай на часопіс «Адукатар».

Паліграфічнае выкананне:

Здадзена ў набор 26.12.2018 г. Падпісана да друку 27.12.2018 г.
Фармат 60x90 1/8.
Папера афсетная. Друк афсетны. Ум. друк. арк. 6,5. Улік.-выд. арк. 6,8.
Наклад 299 ас. Замова №4659.

Выдавец і паліграфічнае выкананне:
таварыства з абмежаванай адказнасцю «Медысонт».
Пасведчанне аб дзяржаўнай рэгістрацыі выдаўца, вытворцы, распаўсюджвальніка друкаваных выданняў
№1/142 ад 09.01.2014. №2/34 ад 23.12.2013.
ЛП №02330/20 ад 18.12.2013.
Вул. Цімірзева, 9, 220004, Мінск.

ЗМЕСТ

Паважаныя сябры!

На старонках гэтага нумара часопіса размешчана анатацыя на канцэпцыю «Нефармальная адукацыя дарослых у Беларусі. Парадак дня: матэрыялы для абмеркавання». Сам дакумент быў падрыхтаваны пад эгідай Асацыяцыі дадатковай адукацыі і асветы на працягу мінулага года. Але фактычна ў ім адлюстраваны вынікі працы за апошнія дзесяцігоддзі.

Дакумент, безумоўна, карысны ўжо аглядам ключавых аспектаў і тэндэнцый развіцця адукацыі дарослых у міжнародным кантэксце, а таксама ў Беларусі. Але найбольш значным момантам з'яўляецца наяўнасць прапаноў (Парадак дня) па развіцці нефармальнай адукацыі дарослых у нашай краіне. Трэба адзначыць, што акрэсліваецца не проста шэраг дзеянняў, а пэўная цэласная сістэма.

У дадзенным дакуменце адзначаецца, што нефармальная адукацыя ў нашай краіне дынамічна развіваецца. І разнастайнасць адукацыйных праграм некамерцыйных арганізацый, пашырэнне рынку камерцыйных паслуг, рост колькасці асветніцкіх мерапрыемстваў стымулявалі дыскусіі па пытаннях кірункаў развіцця, супрацоўніцтва розных арганізацый і інстытуцыялізацыі нефармальнай адукацыі ў рамках нацыянальнай адукацыйнай прасторы. Таму важна, каб арганізацыйнае поле, што зараз ствараецца, стала цэнтрам дэбатаў, у якіх канкуруючыя арганізацыі і групы інтарэсаў дамаўляліся б на конт інтэрпрэтацыі і спосабаў рашэння праблем, узнікаючых і тым самым стымулюючых далейшае развіццё. У канцэпцыі сцвярждаецца, што дасягнуць забеспячэння фундаментальных умоў для развіцця нефармальнай адукацыі дарослых магчыма толькі калектыўнымі намаганнямі. Таму адной са стратэгічных задач сённяшняга дня бачыцца кансалідацыя недзяржаўных (камерцыйных і некамерцыйных) правайдараў нефармальнай адукацыі. І дадзеная кансалідацыя, на думку аўтараў дакумента, можа быць ажыццёўлена ў рамках яднаючага наратыву (развіццё ўстойлівых супольнасцяў, што навучаюцца), і з дапамогай працэсаў, якія аб'ядноўваюць (узгадненне і гарманізацыя адукацыйнай палітыкі правайдараў нефармальнай адукацыі дарослых). Парадак дня ў гэтым выпадку ўключае сумесную працу ў адпаведнасці з наступнымі вызначанымі прыярытэтамі і задачамі: прасоўванне скразных кампетэнцый (з акцэнтам на навыкі актыўнага грамадзянства), фармаванне лічбавых навыкаў, актыўны ўдзел у распрацоўцы нацыянальнай рамкі кваліфікацый (з акцэнтам на прызнанне вынікаў нефармальнага навучання) і пашырэнне кола дарослых навучэнцаў. Як лічаць аўтары, для прасоўвання парадку дня развіцця нефармальнай адукацыі дарослых у зону ўвагі асобаў, прымаючых рашэнні ў галіне адукацыйнай палітыкі, неабходна выкарыстоўваць такія інструменты, як даследаванні і паказчыкі, якія служаць для вызначэння размаху і характару праблем, а таксама знакавыя падзеі, якія прымушаюць грамадства сфакусавацца на адпаведных выкліках. І слушнай, безумоўна, з'ўляецца заўвага, што рэалізацыя задач парадку дня немагчымая без забеспячэння пастаянных двухбаковых і шматбаковых кансультацый і без наяўнасці лідараў, гатовых інвеставаць у гэты працэс свае матэрыяльныя і нематэрыяльныя рэсурсы.

Статус апублікаванай канцэпцыі падаецца як матэрыялы для абмеркавання. У некаторай ступені як своеасаблівая прапанова супольнасці. Безумоўна, дадзены дакумент і асноўныя яго палажэнні павінны стаць прадметам дыскусій. Але важна, каб працэс не спыніўся толькі на гэтым этапе, а быў працягнуты непасрэднай рэалізацыяй.

Прынамсі, цяжка ўявіць, што здзяйсненне парадку дня развіцця нефармальнай адукацыі можа адбывацца сістэмна (усімі ключавымі структурамі адначасова), пастутова і з пэўнага часу. У прынцыпе, сам факт падрыхтоўкі і публікацыі дакумента можна лічыць ужо пачаткам гэтага працэсу.

У любым выпадку, ёсць сэнс дзейнічаць у розных накірунках. У тым ліку рэалізоўваць на практыцы аспекты, якія не выклікаюць прынцыповых спрэчак і дыскусій. Напрыклад, такія актуальныя задачы, як прасоўванне скразных кампетэнцый і фармаванне лічбавых навыкаў, могуць вызначыць парадак дня ўжо зараз для любога правайдара нефармальнай адукацыі нягледзячы на статус, змест адукацыйных праграм альбо тэрыторыю дзейнасці.

У парадку дня зафіксаваны шэраг задач, якія патрабуюць намаганняў розных структур і правайдараў, іх рэалізацыя з'яўляецца складаным працэсам і зойме пэўны час. Але важна рухацца ў гэтым накірунку. Напрыклад, адным з аспектаў узгаднення і гарманізацыі адукацыйнай палітыкі правайдараў нефармальнай адукацыі дарослых з'яўляецца прасоўванне інструментаў забяспячэння якасці навучання ў нефармальнай адукацыі дарослых. Пра гэта дастаткова падрабязна апісваецца ў артыкуле «Забеспячэнне якасці ў адукацыі дарослых: пытанняў больш, чым адказаў», які вы знойдзеце на старонках гэтага нумару. У дадзеным матэрыяле сярод іншага апісваецца швейцарская сістэма стандартаў якасці для правайдараў адукацыі дарослых eduQua. Дадзеная сістэма існуе з 2000 года і вельмі добра сябе паказала як рэальны інструмент забеспячэння і развіцця якасці ў сферы адукацыі дарослых, а таксама ў садзейнічанні «празрыстасці» адукацыйных паслуг для спажыўцоў. Таму Асацыяцыяй дадатковай адукацыі і асветы быў ініцыяваны працэс распрацоўкі на падставе швейцарскай сістэмы eduQua нацыянальных стандартаў якасці ў сферы дадатковай адукацыі дарослых. На сённяшні дзень яшчэ толькі падрыхтаваны праект стандартаў, адбыліся першыя абмеркаванні. Але ўжо бачна, што прапанаваныя стандарты маюць значны патэнцыял для развіцця дзейнасці правайдараў нефармальнай адукацыі ў нашай краіне. Прынамсі, ужо ёсць і працоўная назва для сістэмы стандартаў якасці – BELLAQUA.

Падрыхтоўка і публікацыя канцэпцыі «Нефармальная адукацыя дарослых у Беларусі. Парадак дня: матэрыялы для абмеркавання» з'яўляецца дастаткова знакавай падзеяй для ўсёй сферы. У дакуменце адзначаны, як падаецца, сапраўды «пункты росту», якія дазволяць вырашаць сістэмныя праблемы і зрабіць якасны крок наперад. Але важна агульнымі намаганнямі зрабіць гэты дакумент рэальным інструментам, сапраўдным парадкам дня для развіцця нефармальнай адукацыі ў нашай краіне.

Дзмітрый Карпіевіч

EDITORIAL

«Учиться, чтобы действовать»: от слов к действиям!

Инна Кравчонок,
менеджер проекта «Учиться, чтобы действовать» (DVV International),
Елена Пищук,
менеджер проекта «Учиться, чтобы действовать» (АДОиП)

О том, что неформальное и дополнительное образование дает возможность людям из групп, подверженных риску социального исключения, получить новые знания и навыки, которые в дальнейшем помогают им найти работу и улучшить свою жизнь, в Европе говорят давно. Но и в Беларуси эту тему стараются не обделить вниманием. Именно решению проблем социально-уязвимых групп через доступ к качественному и разнообразному образованию был посвящен проект «Учиться, чтобы действовать», который завершится уже в январе 2019 года.

Очевидно, что подводить итоги еще рано, ведь большое видно только на расстоянии. Сложно оценить изменения, которые произошли в жизни участников за 3 года реализации проекта, а уж тем более те, которые еще произойдут: кто-то благодаря проекту нашел новую работу, кто-то открыл для себя мир гражданской активности, а кому-то стали доступны новые инструменты для самореализации и профессионального роста. Но тем не менее, уже сейчас можно с уверенностью сказать, что проект успешно достиг основных целей и задач — развитие сферы дополнительного образования через укрепление потенциала организаций, общественных объединений и местных инициатив, расширение спектра услуг в сфере дополнительного и неформального образования для жителей регионов и сельской местности, а также укрепление координации и межсекторного сотрудничества на местном и национальном уровнях.

Проект «Учиться, чтобы действовать» задумывался как логическое продолжение предыдущего опыта сотрудничества Представительства Немецкой ассоциации народных университетов с Ассоциацией дополнительного образования и просвещения (АДОиП). В рамках нового партнерского взаимодействия было решено углубить предыдущие успешные практики в развитии навыков тренеров в сфере образования взрослых и менеджеров образовательных программ, а также в оказании общей поддержки образовательным общественным организациям. Ведь как показывает опыт зарубежных коллег из сферы неформального образования взрослых, повышение гражданской и социальной компетентности и, следовательно, развитие гражданского общества в стране невозможно без надежной системы неформального и гражданского образования, поддерживаемой усилиями организаций гражданского общества.

Для того чтобы системно подойти к решению таких амбициозных и глобальных целей, в рамках проекта был предусмотрен целый ряд инструментов и мероприятий.

Одним из масштабных действий в начале реализации проекта стал VI Фестиваль неформального образования (7–9 июля 2016 года), в рамках которого обсуждалось, каким должно быть неформальное образование в XXI веке. Основным приоритетом фестиваля стало продвижение роли и развитие возможностей неформального образования как составной части образования взрослых в XXI веке.

Для обмена опытом работы и обсуждения возможных совместных действий в Минске собралось около 300 практиков и теоретиков сферы неформального и дополнительного образования из всех регионов Беларуси, а также 14 стран ближнего и дальнего зарубежья.

В качестве содержательной рамки фестиваля был использован «Манифест по образованию взрослых в XXI веке», разработанный Европейской ассоциацией образования взрослых (EAEA). Белорусскому экспертному сообществу Манифест представил Президент EAEA Пер Палудан Хансен.

В рамках фестиваля состоялись профессиональные дискуссии по актуальным вопросам развития неформального образования взрослых, презентации образовательных инициатив и проектов, мастер-классы белорусских и зарубежных тренеров, выставка организаций и программ неформального и дополнительного образования. На фестивале были подведены итоги конкурса «Событие года в неформальном образовании» и конкурса для журналистов «Об образовании неформально». Участники фестиваля в формате «открытого пространства» обсудили идеи для будущего сотрудничества, а в заключительный день посетили инновационные образовательные площадки города Минска.

Завершилось мероприятие открытой публичной дискуссией «Неформальное образование и навыки, необходимые для жизни».

Одним из дальнейших эффективных действий проекта стало также создание и функционирование 3 региональных ресурсных центров дополнительного образования взрослых в Витебске, Гомеле и Гродно, которые распространяли свою деятельность также и на соседние области – Минскую, Могилевскую и Брестскую соответственно. Этот компонент проекта оказался действительно значимым: в общей сложности за 2 года работы центров их услугами воспользовалось более 3 500 участников – как представителей местных общественных организаций и инициативных групп, так и местных жителей, заинтересованных в саморазвитии и дополнительном образовании. На базе центров было проведено 30 юридических консультаций по регистрации общественных организаций, 15 встреч для образовательных общественных организаций и более 9 образовательных курсов для местного населения, менеджеры ресурсных центров также регулярно оказывали помощь и поддержку новичкам в сфере проектного менеджмента, проводили консультации и поддерживали информационную базу образовательных и культурных событий и возможностей для жителей регионов. Благодаря их усилиям и активной деятельности в стране было зарегистрировано более 5 новых общественных объединений, которые уже активно начали работу по развитию своих регионов.

Одним из важных компонентов проекта стало обучение специалистов из сферы неформального образования, благодаря которым в 2016–2017 годах более 140 представителей организаций гражданского общества и местных инициатив со всей страны приняли участие в серии долгосрочных образовательных программ — Школы адукаторов, Школы менеджеров и Школ для начинающих. Их цели и методы значительно





отличались друг от друга, однако сообща они работали на повышение человеческого и институционального потенциала образовательных организаций и инициатив.

Школа адукаторов объединила в себе обучение тренеров методам образования взрослых и руководство разработкой локальных образовательных программ для реализации задействованными организациями в своих регионах. В основу данного учебного курса легли базовые принципы глобальной программы по обучению и образованию взрослых Curriculum globALE.

Долгосрочный образовательный курс «Школа менеджеров» стал своеобразной попыткой реагировать на современные вызовы. Укрепление потенциала регионах. В основу данного учебного курса легли базовые принципы глобальной программы по обучению и образованию взрослых Curriculum globALE.

Долгосрочный образовательный курс «Школа менеджеров» стал своеобразной попыткой реагировать на современные вызовы. Укрепление потенциала общественных организаций невозможно без грамотного планирования деятельности, фандрейзинга, проведения и продвижения своих мероприятий. Именно содействие развитию профессиональных компетенций людей, которые будут реализовывать социальные и образовательные программы и проекты в будущем, и было главной целью курса. Развитие такого рода человеческого потенциала – это прямой вклад в решение всевозможных социальных проблем в регионах (ограниченный доступ к образовательным услугам и саморазвитию или другие социально значимые проблемы), что в перспективе будет способствовать улучшению качества и уровня жизни в Беларуси. Особым преимуществом образовательного компонента «Школы менеджеров» также стали немецкие тренеры-практики, которые были приглашены в состав тренерских команд для каждого из трех модулей программы.

Участники упомянутых школ вошли впоследствии в состав Клуба адукаторов – совместной коммуникатив-



ной площадки для адукаторов, менеджеров, активистов местных сообществ для обсуждения и решения актуальных вопросов в сфере дополнительного и неформального образования.

Поскольку в ходе реализации проекта особое внимание уделялось малым городам и отдаленным районам, в связи с тем, что в настоящее время очень мало организаций гражданского общества в Беларуси представлены за пределами Минска и областных городов, было решено также провести Школу для начинающих: в Региональных ресурсных центрах развития дополнительного образования взрослых, открытых в рамках проекта в Витебске, Гомеле и Гродно, прошли двухдневные семинары для представителей местных гражданских инициатив, которые планируют зарегистрировать свои организации в будущем. Участники курсов не только познакомились с юридическими особенностями регистрации и управления общественными организациями, но также изучили современные тенденции и перспективы развития неформального образования.

В 2017–2018 годах состоялись стажировки выпускников «Школы адукаторов» в Германии и учебный визит в Народный университет города Кам (Бавария, Германия), направленные на знакомство белорусских участников проекта с опытом Германии в сфере неформального образования взрослых, в том числе из числа уязвимых категорий. В результате подобных мероприятий участники сообщили о создании более тесных партнерских сетей друг с другом и потенциальными партнерами в Германии, а также получили лучшее представление о том, как европейские организации гражданского общества, предоставляющие образовательные услуги, могут быть устойчивыми и полезными для развития сообществ.

Еще одной успешной практикой, о которой невозможно не упомянуть, стали 12 образовательных мини-проектов и 5 мини-проектов по адвокатированию (продвижению темы образования на протяжении всей жизни) для категорий граждан, подверженных риску социального исключения. Тематика мини-проектов более чем разнообразна:

— обучение людей, желающих улучшить свое материальное положение в условиях недостаточности предложений на рынке труда, техникам ремонта традиционных деревенских домов с сохранением их исторической ценности и производству сувенирной продукции из глины (г. п. Лынтупы);

— обучение профессии бариста среди инвалидов-колясочников (Лида и другие города Гродненской и Минской областей);

— тренинговый курс для родителей, воспитывающих детей-инвалидов, по фандрейзингу и проектному менеджменту, и обучение таких детей основам подготовки фото- и видеорепортажей (г. Бобруйск);

— открытие в Кормянском районе центра неформального образования взрослых с образовательными курсами по адаптации людей, имеющих те или иные трудности по отношению к требованиям современного рынка труда (стратегии поиска работы, ремесленная деятельность, поиск своей ниши в сфере услуг и т. д);

— повышение потенциала местных НГО и тренеров в сфере социального предпринимательства (г. Брест);

— развитие центра образования молодежи и взрослых (с продвижением культуры неформального образования) в деревне Понемонцы Лидского района;

— организация дополнительного образования людей с интеллектуальными недугами, проживающих в психоневрологических домах-интернатах (Червенский, Гродненский, Рогачевский р-ны);

— образовательный курс для специалистов, работающих с людьми с психическими заболеваниями и поддержка групп самопомощи (г. Брест);

— образовательный курс для женщин, освободившихся из мест лишения свободы, направленный на повышение их конкурентоспособности на рынке труда и в социуме и др.



— образовательный курс для женщин, освободившихся из мест лишения свободы, направленный на повышение их конкурентоспособности на рынке труда и в социуме и др.

В ходе реализации пяти проектов по адвокатированию осуществлялась съемка анимационных и видеороликов о преимуществах, которые дает образование на протяжении жизни, а также состоялась серия образовательных курсов и круглых столов: по возможностям, особенностям и проблемам использования современных информационных технологий среди людей с ограниченным зрением; по проблеме дополнительного неформального образования слабослышащих и глухих людей (в частности при освоении профессий парикмахера и визажиста) в Гомельской области; по вопросам сетевого взаимодействия НГО, работающих в сфере дополнительного образования, а также развития их сотрудничества с местными властями в Щучинском районе; по подготовке общественных активистов в Брестской области для популяризации ценностей энергонезависимости, устойчивого развития и здорового образа жизни.



Ярким финальным аккордом стала общественная кампания «Караван “Учиться, чтобы действовать”». Кампания была направлена на содействие гражданскому участию населения, популяризация идейнеформального и гражданского образования в регионах Беларуси посредством презентации лучших практик и достижений проекта «Учиться, чтобы действовать» и других инициатив. Караван, по сути, являлся передвижным форматом легендарных фестивалей неформального образования, которые проводятся Ассоциацией неформального образования и просвещения с 2005 года, и представлял собой цикл мероприятий (презентаций, мастер-классов, открытых образовательных мероприятий, круглых столов на тему реализации образовательных и гражданских прав, межсекторного сотрудничества, которые на протяжении 10 дней поочередно проходили в 12 городах и местечках Беларуси.

Все 10 дней участники стойко передвигались от точки к точке, посещая яркие информационные, образовательные и дискуссионные мероприятия на тему популяризации идей неформального, дополнительного образования, образования на протяжении всей жизни в том числе для уязвимых групп населения.

Каждое мероприятие сопровождалось передвижной фотовыставкой о процессе и результатах реализации 12 образовательных мини-проектов и 5 мини-проектов по адвокатированию.

Всего в Караване приняло участие более 700 жителей Беларуси.Но помимо деятельности, направленной на конечных бенефициаров проекта – представителей регионов, в том числе из числа социально-уязвимых групп, достаточно широкая рамка проекта была направлена также на адвокатирование и политическую деятельность в сфере дополнительного и неформального

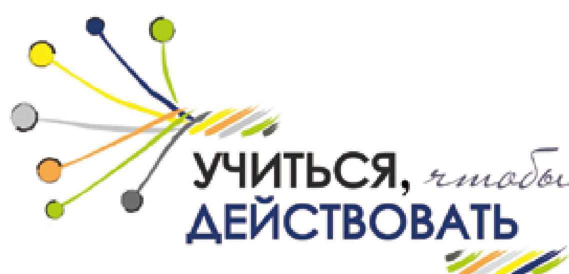




образования. Так, например, в рамках проекта был создан Общественный совет, в состав которого вошли эксперты в сфере образования из числа государственных структур и общественных организаций. Этот компонент проекта помог актуализировать и рассмотреть проблемы образования с перспективы межсекторного взаимодействия, а обмен идеями и именно этот опыт обмена идеями и опытом показал, каким важным инструментом при решении масштабных проблем может стать создание коммуникационных площадок. Одним из важнейших достижений работы Общественного совета, без сомнения, является внесение изменений в существующую концепцию Национальной стратегии устойчивого развития 2035, а также подготовка ежегодного отчета об актуальном состоянии образования взрослых в Беларуси для Европейской Ассоциации образования взрослых.

Еще одним элементом проекта, направленным на реализацию стратегического плана развития сферы и сектора в целом, являлась разработка и издание документа «Концепция неформального образования взрослых в Беларуси. Повестка дня: материалы для обсуждения». Документ был подготовлен экспертной группой во главе с Марианной Соколовой. Концепция – это документ, который определяет вектор возможного развития организаций гражданского общества, работающих с темой образования, и отражает все актуальные тенденции неформального образования взрослых как для международного сообщества, так и для Беларуси. Таким образом, концепцию можно воспринимать как руководство к действию или даже дорожную карту.

По предварительным подсчетам, все это разнообразие активностей, затронувших все без исключения уровни взаимодействия с целевыми группами, охватило около 6000 представителей регионов Беларуси. Такое количество участников сопоставимо с населением целого небольшого города – города, который не только непрерывно обучается, но и передает свои знания и умения, для того чтобы действовать. И нам очень хочется, чтобы таких городов в нашей стране с каждым новым проектом становилось все больше.



■

Общественная кампания «Караван "Учиться, чтобы действовать"»: никогда не переставай учиться!

Андрей Левко,
исполнительный директор
Ассоциации дополнительного образования и просвещения

Развитие дополнительного образования взрослых в регионах Беларуси является одним из основных приоритетов деятельности Ассоциации дополнительного образования и просвещения (АДОиП). Для достижения этой цели в 2015 году был создан международный консорциум, в состав которого вошли три организации: Ассоциация дополнительного образования и просвещения (Беларусь), Представительство зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.» (ФРГ) в Беларуси и Народный университет г. Кам (Германия). Участники консорциума в 2016–2019 годах реализовали на территории Беларуси проект «Учиться, чтобы действовать», который способствовал укреплению региональных организаций гражданского общества и увеличению их вклада в развитие территорий посредством повышения доступа к неформальному образованию уязвимых групп населения.

Одним из компонентов проекта стала поддержка местных некоммерческих организаций и финансирование 12 образовательных мини-проектов, способствующих реализации права местного населения на образование на протяжении всей жизни и гражданское участие. Участниками мини-проектов стали представители различных уязвимых групп населения люди с недостаточным доступом к образовательным услугам по причине тяжелого материального положения, инвалидности, солидного возраста или просто удаленности места жительства от крупных городов, где образовательные возможности более доступны.

Для демонстрации вклада региональных организаций в развитие городов и сельской местности в октябре 2018 года была проведена общественная кампания – Караван «Учиться, чтобы действовать». С 18 по 28 октября 2018 года во всех областях Беларуси были организованы образовательные и просветительские мероприятия для взрослых, посредством которых местные партнеры смогли продемонстрировать населению и представителям местной власти результаты своих образовательных проектов, показать



вклад дополнительного образования в развитие белорусских регионов.

По инициативе Ассоциации с 2005 года в Беларуси проводятся мероприятия, направленные на развитие сферы неформального образования и популяризацию концепции образования на протяжении всей жизни – Недели неформального образования и Фестивали неформального образования. В 2018 году было решено сделать акцент на развитие регионов и провести общественную кампанию в формате каравана. Таким образом, проведение в 2018 году Каравана «Учиться, чтобы действовать» стало продолжением существующей традиции.

Формат каравана предполагал организованное передвижение на двух микроавтобусах группы экспертов, организаторов, волонтеров по разным уголкам Беларуси, среди которых были Витебск, Минск, Гомель, Гродно, Брест, Любань, Бобруйск, д. Понемонцы Лидского р-на Гродненской обл., г. п. Лынтупы Поставского р-на Витебской обл. В каждом населенном пункте проводились мероприятия разного формата – презентации, мастер-классы, дискуссии, круглые столы с участием экспертов и местных жителей. Во время проведения мероприятий все желающие могли ознакомиться с результатами мини-проектов, которые были представлены в формате передвижной выставки. Участниками мероприятий Каравана стали специалисты сферы дополнительного образования, сотрудники общественных организаций, представители местных органов власти, учреждений образования и культуры, а также широкий круг заинтересованных лиц. Караван «Учиться, чтобы действовать» был нацелен на обсуждение вопросов доступности дополнительного образования взрослых в белорусских регионах, расширение межсекторного диалога и укрепление сотрудничества между некоммерческими организациями, инициативными группами, органами местной власти, учреждениями образования, науки и культуры, СМИ. Наряду с обсуждением актуальных проблем и перспектив их решения в мероприятиях Каравана были представлены итоги 17 мини-проектов, в ходе которых местные организации проводили в регионах обучение для людей с ограничениями, знакомили с работой центров дополнительного образования в сельских регионах, вырабатывали рекомендации по развитию образования взрослых на удаленных территориях.

Организаторами Каравана выступили Представительство зарегистрированного общества «Deutscher Volkshochschul – Verband e.V.» (Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь и Ассоциация дополнительного образования и просвещения.

В оргкомитет Каравана вошло более десяти организаций и учреждений, среди которых Национальная комиссия Республики Беларусь по делам ЮНЕСКО, ГУО «Республиканский институт высшей школы», УО «Республиканский институт профессионального образования», Образовательный и Кадровый центр «Новое завтра», депутат Палаты Представителей Национального собрания Республики Беларусь Татьяна Старинская.

Первым мероприятием Каравана стал Международный форум «Обучающийся город для креативной экономики и устойчивого развития», который состоялся в городе Витебске 19–20 октября 2018 года и был приурочен к вступлению Витебска в Глобальную сеть обучающихся городов ЮНЕСКО. В форуме приняло участие более 120 человек, среди которых депутаты парламента, представители министерств, государственного сектора, коммерческих организаций, гражданского общества и зарубежные эксперты – Петер Деттмар, Чрезвычайный и Полномочный Посол Федеративной Республики Германия в Республике Беларусь, Кристоф Йост, директор Института международного сотрудничества Немецкой ассоциации народных университетов, профессор Унсиль Чой, член правления Института ЮНЕСКО по обучению на протяжении всей жизни. Участники Форума обсудили





белорусский и зарубежный опыт внедрения концепции «обучающийся город» и развитие креативной экономики, познакомились с деятельностью обучающихся городов в Ирландии, Германии, Южной Корее, Украине, Армении и др. Частью программы Форума стало посещение участниками организаций и предприятий Витебска, где активно используются элементы инноваций и креативности, а образование сотрудников считается важным фактором успеха.

21 октября 2018 года Караван сделал остановку в поселке Лынтупы Поставского района Витебской области, где состоялась дискуссия «Как повысить устойчивость инициатив по развитию сельских территорий». В этом уникальном с точки зрения истории, природы, архитектуры, культуры и местных традиций месте был создан и работает культурный центр «Культыватар».



В ходе дискуссии участники Каравана ознакомились с результатами проектов, реализованных за несколько последних лет, включая мини-проект «Обучаясь создаем», который в 2018 году был реализован Частным учреждение культуры «Лынтупский культурный центр "Культыватар"» при поддержке проекта «Учиться, чтобы действовать». Участники встречи также ознакомились с работой бизнес-инкубатора в д. Комарово Мядельского р-на Минской обл., который оказывает поддержку локальным бизнес-проектам.

Представители местных инициатив пришли к выводу, что только развитие малого бизнеса может спасти белорусскую глубинку, и реализации этой стратегии чаще мешают не экономические проблемы, а неготовность местных жителей брать на себя инициативу. При проведении же образовательных программ в белорусской деревне важно учитывать сезонность и локальные интересы.

В мероприятии приняли участие: заместитель председателя Поставского райисполкома Юрий Киселев, директор Центра развития сельского предпринимательства «Комарово» / Бизнес-инкубатора в Комарово Эдуард Войцехович, директор УК «Лынтупский культурный центр "Культыватар"» Вадим Глинник, директор Дома культуры в г. п. Лынтупы Анжела Кухальская и др.

22 октября 2018 года Караван совершил остановку в деревне Понемонцы Лидского района, где был организован круглый стол «Региональные центры образования взрослых: сотрудничество для развития региона». В круглом столе приняли участие представители местных организаций сферы неформального образования и культуры. В ходе дискуссии участники обсудили совместные действия для развития региона, выделили приоритетные направления деятельности, позволяющие увеличить охват инициатив неформального образования в регионе и сделать их более устойчивыми.

Представители общественной организации «Христианское содружество взрослых и молодых» рассказали про историю создания в деревне Понемонцы молодежного образовательного Центра YMCA, который уже второй год помогает молодежи и взрослым развивать качества личности, приобретать новые знания и компетенции, которые позволяют становиться более уверенными, конкурентоспособными и эффективными на рабочих местах.

23 октября 2018 года Региональный центр Ассоциации дополнительного образования и просвещения по развитию дополнительного образования взрослых организовал в Гродно дискуссию «Обучающийся город как инструмент достижения целей устойчивого развития». В мероприятии приняло участие более тридцати представителей государственных учреждений, общественных организаций г. Гродно и Гродненской области. Участники обсудили вопросы развития урбанистических территорий и перспективы внедрения концепции «Обучающийся город» для достижения целей устойчивого развития (ЦУР).

Глава Представительства зарегистрированного

общества «Deutscher Volkshochschul- Verband e.V.» (Федеративная Республика Германия) в Республике Беларусь Галина Вемейчик ознакомила присутствующих с концепцией «Обучающийся город» (learning city). Михаил Дорошевич, представитель Baltic Internet Policy Initiative, рассказал присутствующим, что такое «умный город» (smart city) и как жизнь горожан может изменить использование открытых данных и современных технологий. Координатор по Гродненской области Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии Франц Мамуль представил опыт взаимодействия и партнерства организаций и инициатив региона как одно из условий достижения ЦУР.



В Брестском технопарке 24 октября 2018 года был организован круглый стол «Роль дополнительного образования для развития гражданского активизма в регионе». Организатором мероприятия выступило Информационно-просветительское учреждение «За вело Брест».

В ходе мероприятия общественные активисты города Бреста представили опыт деятельности своих некоммерческих организаций. В малых группах участники обсудили актуальные проблемы в развитии неформального образования в Беларуси и Брестском регионе, выработали общие стратегии по развитию неформального образования. Директор Информационно-просветительского учреждения «За вело Брест» Владимир Красько рассказал присутствующим о развитии велосипедного движения в городе. Участники ознакомились с концепцией «Обучающийся город» и перспективами ее использования для развития регионов, а также с деятельностью «Экокластера», в помещении которого проходило мероприятие.



25 октября в центре культуры города Любани Минской области была организована встреча с местным населением. Гостям мероприятия было предложено принять участие в мастер-классах по вытинанке и традиционным белорусским танцам, разучить традиционные белорусские песнопения. Обучение сопровождалось рассказами об истории и специфике традиционного национального фольклора.

Член Совета Республиканского молодежного общественного объединения «Студэнцкае этнаграфічнае таварыства» (СЭТ) Евгений Барышников рассказал о мини-проекте образовательно-кульобщественного объединения «Студэнцкае этнаграфічнае таварыства» (СЭТ) Евгений Барышников рассказал о мини-проекте образовательно-культурной направленности, который был реализован организацией на территории города в 2018 году. В рамках мини-проекта была создана Этноакадемия – онлайн-курсы по этнографии, народным ремеслам и традиционному белорусскому искусству. Разработанные уроки доступны онлайн на интернет-платформе stepik.org.

26 октября во Дворце искусств Бобруйска прошел

Фестиваль общественных организаций города «Мы вместе», организованный Бобруйской первичной организацией «Надежда» БелАПДИиМИ. Местные активисты поделились опытом организации программ инклюзивного образования – представили проекты, которые помогают людям с инвалидностью раскрыть свой потенциал, обрести новые хобби и профессии, поделились впечатлениями от участия в международных программах.

Программой также было предусмотрено проведение панельной дискуссии, в ходе которой представители государственной власти и некоммерческих объединений обсудили вопросы продвижения в Гомельской области интересов людей с инвалидностью, а также праздничный концерт.

28 октября в Галерее современного искусства «Ў» прошло мероприятие «Never stop learning party», в котором приняло участие более 50 человек. Со своими мотивирующими историями из реальной жизни перед аудиторией выступили люди, которые не побоялись кардинально изменить свою карьеру,



Программой также было предусмотрено проведение панельной дискуссии, в ходе которой представители государственной власти и некоммерческих объединений обсудили вопросы продвижения в Гомельской области интересов людей с инвалидностью, а также праздничный концерт.

28 октября в Галерее современного искусства «Ў» прошло мероприятие «Never stop learning party», в котором приняло участие более 50 человек. Со своими мотивирующими историями из реальной жизни перед аудиторией выступили люди, которые не побоялись кардинально изменить свою карьеру.

27 октября в Центре инклюзивной культуры в Гомеле состоялся выпускной бал участниц проекта «Образование без преград». Этим мероприятием Гомельская областная организация общественного объединения «Белорусский союз женщин» эффектно завершила мини-проект, в рамках которого осуществлялось обучение парикмахерскому искусству и макияжу 25 слабослышащих участниц. Для участниц проекта самым волнительным моментом стал конкурс, в рамках которого они смогли продемонстрировать многочисленным гостям все то, чему научились за пять месяцев. Конкурс проходил в номинациях «мужская прическа», «женская прическа», «макияж» и завершился выходом на сцену авторов работ с моделями. Все участницы получили сертификаты, приятные подарки, а победители – кубки.

Программой также было предусмотрено проведение панельной дискуссии, в ходе которой представители государственной власти и некоммерческих объединений обсудили вопросы продвижения в Гомельской области интересов людей с инвалидностью, а также праздничный концерт.

28 октября в Галерее современного искусства «Ў» прошло мероприятие «Never stop learning party», в котором приняло участие более 50 человек. Со своими мотивирующими историями из реальной жизни перед аудиторией выступили люди, которые не побоялись кардинально изменить свою карьеру, обучились новой профессии и достигли выдающихся успехов в новом для себя виде деятельности.



Гости мероприятия узнали, где и как в Беларуси взрослые люди могут получить дополнительное образование, развить свои компетенции и получить уникальные знания. Желающие смогли поучаствовать в интерактивных упражнениях и приобрести знания в новой для себя сфере, познакомиться со спикерами и друг с другом,



чтобы поделиться своим опытом и ближайшими планами на обучение.

В рамках мероприятия также состоялась церемония награждения авторов идей-финалистов конкурса «Дзея для адукацыі», в ходе которой авторы лучших присланных идей были награждены дипломами и ценными призами.

Митап «Never stop learning party» стал итоговым мероприятием кампании «Караван "Учиться, чтобы действовать"», целью которой было ознакомление всех заинтересованных с лучшими практиками неформального образования и популяризация концепции образования на протяжении всей жизни. Подробнее о Караване можно прочесть на сайте мероприятия: www.karavan.adukatar.net.

Never stop learning!



Концепция «Неформальное образование взрослых в Беларуси. Повестка дня: материалы для обсуждения»

Марианна Соколова. – Минск : Медисонт, 2019. – 68 с. ISBN 978-985-717199-73-0*



Издание доступно в электронном виде по ссылке: http://adukatar.net/wp-content/uploads/2019/04/For_WEB.pdf

Развитие институциональной структуры неформального образования, диалог между всеми сторонами, вовлеченными в процесс регулирования и реализации программ неформального образования взрослых, улучшение качества таких программ, повышение осведомленности – все эти аспекты постоянно находились в фокусе интересов экспертов и провайдеров. При этом активное развитие государственных, негосударственных коммерческих и некоммерческих провайдеров неформального образования взрослых в последние годы поставило новые задачи и актуализировало необходимость разра-ботки стратегии для достижения существенного прогресса в этой сфере. Ассоциация дополнительного образования и просвещения (АДОиП) выступила одним из инициаторов и вдохновителем обозначенного процесса, результаты которого отражены в данном стратегическом документе.

Материалы для обсуждения и рекомендации по основным векторам развития неформального образования взрослых на основании анализа национального контекста с учетом глобальных ориентиров и руководящих принципов лежат в основе представленной концепции «Неформальное образование взрослых в Беларуси. Повестка дня: материалы для обсуждения» (Концепции). В первом разделе «Анализ ситуации развития сферы образования взрослых в Беларуси: достижения и вызовы» охарактеризованы основные результаты процесса формирования институциональной инфраструктуры сферы неформального образования в стране. Во втором разделе «Ключевые международные тенденции в сфере образования взрослых: ориентиры для развития» кратко проанализирован процесс становления конкурирующих подходов к трактовке сути непрерывного образования/обучения и концепт устойчивого обучающегося сообщества как снимающий эти противоречия.

В третьем разделе «Повестка дня для образовательной политики провайдеров неформального образования взрослых в Беларуси: векторы развития» рассмо-

*Данный стратегический документ разработан под эгидой Ассоциации дополнительного образования и просвещения на основе материалов, подготовленных Марианной Соколовой под общей редакцией Дмитрия Карпиевича и Сергея Лабоды в рамках проекта «Учиться, чтобы действовать», который финансируется Европейским союзом и софинансируется DVV International (из средств Федерального министерства экономического сотрудничества и развития – BMZ).

трены перспективные тренды развития неформального образования взрослых и рекомендации по основным направлениям деятельности, которые могут содействовать консолидации провайдеров неформального образования в стране и формированию объединяющей повестки дня, а также предложение инструментов и процессов, обеспечивающих ее продвижение.

Основной вызов повестки дня в сфере неформального образования взрослых в Беларуси, по мнению авторов Концепции, отражен в следующем тезисе: «определение основных направлений деятельности, налаживание каналов коммуникации и взаимодействия (взаимосвязей) между всеми акторами (субъектами) сферы неформального образования, чтобы складывающееся организационное поле стало центром дебатов, в которых конкурирующие организации и группы интересов договариваются об интерпретации и способах решения возникающих проблем и, тем самым, стимулируют дальнейшее развитие».

В качестве ключевых компонентов данного процесса выделены следующие:

• Умные обучающиеся сообщества – объединяющий нарратив. Ориентиром консолидации провайдеров неформального образования может стать идея обучающихся сообществ, которая позволяет учесть разнообразие потребностей коллективов граждан/-жителей, выходящих за пределы социально-экономического развития территориально-административных единиц. А формирование сетей умных обучающихся сообществ (smart learning communities) – движущей силой устойчивого развития административно-территориальных единиц различного уровня.

• Согласование и гармонизация образовательной политики провайдеров неформального образования взрослых – объединяющий процесс. Способствует формированию «коллективного бренда», знака качества для тех, кто принимает решение ему следовать. Делает видимым (а) то, как работает сообщество провайдеров неформального образования, (б) как они реализуют свои основные ценности/принципы/правила и (в) как это относится к ключевым заинтересованным сторонам. Является основой для добровольной сертификации как инструмента самоорганизации и контроля.

В Концепции определен и целый ряд общих задач и приоритетов:

- формирование навыков и компетенций активного гражданства как сквозной компетенции;

- цифровые навыки и компетенции;

- содействие разработке национальной рамки квалификации (акцент на ряде ключевых аспектов);

- повышение уровня осведомленности о возможностях неформального образования и расширение круга взрослых учащихся (изменение «формата предложения» неформального образования для взрослых).

Одним из приоритетов является продвижение общей повестки развития неформального образования взрослых в стране – важно быть услышанным. Для этого необходимо использовать такие инструменты, как исследования и показатели, которые служат для определения размаха и характера проблем и знаковые события, заставляющие общество сфокусироваться на соответствующих вызовах. Реализация этих задач невозможна без обеспечения постоянных двусторонних и многосторонних консультаций и без наличия лидеров (координаторов), готовых инвестировать в этот процесс свои материальные и нематериальные ресурсы. И важно, чтобы данные наработки были включены в стратегические документы в контексте развития сферы образования.

Разработчики Концепция приглашают к обсуждению данного документа и ключевых его положений, а также к объединению усилий всех заинтересованных игроков в рамках объединяющего нарратива умных обучающихся сообществ, совместной деятельности по согласованию и гармонизации образовательной политики провайдеров неформального образования взрослых, по формированию и продвижению общих задач и приоритетных вопросов повестки дня.

Сергей Лабода

Обеспечение качества в образовании взрослых: вопросов больше, чем ответов



Сергей Лабода,
тренер-консультант,
MBA «Международный менеджмент»

К написанию данной статьи меня подтолкнуло участие в рабочей группе Ассоциации дополнительного образования и просвещения (АДОиП) в рамках стартовавшего в конце 2018 года проекта «Повышение качества образования взрослых в Беларуси», который реализуется в партнерстве со Швейцарской ассоциацией образования взрослых (SVEB – Swiss Federation for Adult Learning). Одна из целей первого этапа реализации проекта звучит следующим образом: «создание модели будущей системы обеспечения качества программ образования взрослых».

Следует отметить, что для АДОиП данная тема актуальна уже на протяжении пяти последних лет, аесли быть точнее, то с 2013–2015 годов, когда группа экспертов Ассоциации определяла «Подходы к разработке стандартов качества программ неформального образования в Республике Беларусь».

Коллеги проделали большую работу, результаты которой зафиксированы, в том числе, на сайте АДОиП.[1] Были разработаны «внутренние стандарты качества неформального образования» для организаций-членов АДОиП, которые, к сожалению, не были до сих пор имплементированы в практику. То есть подходы описаны, прототип «внутренних стандартов» АДОиП существует, но… он не работает. Если говорить спортивным языком, не хватило «воли к победе», а скорее всего – конкретного видения по реализации, системности, желания и волевых усилий, как человеческих, так и организационных.

Тогда, в январе 2014 года, на Круглом столе «Перспективы разработки стандартов качества неформального образования в Беларуси»[2], говорилось, что сектор неформального образования в Беларуси не ограничивается только организациями гражданского общества, а представлен также коммерческими и государственными провайдерами услуг, для которых улучшение качества образовательных программ стоит на повестке дня.

Как выглядит ситуация на сегодняшний день? В принципе, за пять лет ничего не изменилось, вызовы остались прежними и, по моему личному ощущению,

1. http://adukatar.net/wp-content/uploads/2016/05/standarty-neformal-nogo-obrazovaniya.pdf
2. https://naviny.by/rubrics/society/2014/01/23/ic_articles_116_184339

чем больше погружаешься в проблему, тем больше вопросов возникает.

Если апеллировать к международной, в частности, европейской терминологии, которая близка АДОиП (кстати, с 2015 года Ассоциация является полноправным членом Европейской Ассоциации образования взрослых / European Association for the Education of Adults – EAEA) [3], то образование взрослых сегодня реализуется в рамках трех основных сфер [4]:

формальное образование (formal education) – структурированная система образования и подготовки, которая охватывает этапы до начальной школы, начальную школу, а также среднюю школу и университетское образование. Оно осуществляется, как правило, в общих или профессиональных учебных заведениях и завершается выдачей аттестата об образовании;

неформальное образование (non-formal education) означает любую запланированную программу образования, призванную расширить круг навыков и компетенций, за пределами рамок формального образования;

внеформальное (спонтанное) образование (informal education) – процесс на протяжении всей жизни, в течение которого каждый человек приобретает позиции, ценности, навыки и знания под влиянием образования и факторов в его или ее собственном окружении и из повседневного опыта (семьи, группы сверстников, соседей, в результате встреч, в библиотеке, из СМИ, на работе, в игре и т. д.).

Что касается сферы формального образования, то здесь, подчеркну, с «формальной» точки зрения, ситуация выглядит вроде бы неплохо. Создана система обеспечения качества, исполнение которой контролируется Департаментом контроля качества образования Министерства образования [5]: разработаны соответствующая нормативно-правовая база, методические рекомендации, определены административные процедуры и перечни.

В сфере дополнительного (неформального) образования взрослых ситуация неоднозначна, есть определенные рамки и ограничения. Указанная выше «система» частично распространяется на провайдеров дополнительного образования взрослых (как государственных, так и негосударственных), если они выполняют соответствующие требования и присутствуют в «Списке аккредитованных учреждений дополнительного образования взрослых, обеспечивающих повышение квалификации и переподготовку кадров на уровнях высшего и среднего специального образования». Кстати, интересный факт: из 93 учреждений, представленных в данном списке, только 8 являются частными учреждениями образования или коммерческими структурами, остальные представляют государственный сектор. [6]

Гарантия качества образовательных услуг данных организаций обеспечивается наличием у них сертификата об аккредитации, подтверждающего соответствие государственному образовательному стандарту. Если вы хотите, например, заняться «бизнесом» в сфере повышения квалификации руководящих работников и специалистов, то в соответствии с Указом Президента от 01.09.2010 № 450 «О лицензировании отдельных видов деятельности» такой вид работ и услуг в образовательной деятельности является лицензируемым, т. е. для его осуществления необходимо наличие специального разрешения (лицензии), выданного Министерством образования Республики Беларусь. [7]

В рамках данной статьи мы не будем останавливаться подробно на перечислении всех необходимых для этого административно-правовых процедур (с «алгоритмом» можно ознакомиться по указанным ссылкам). Отметим лишь, что государственная аккредитация соответствующих учреждений проводится по двум направлениям:

- на соответствие заявленному типу (определяет соответствие результатов деятельности учреждений образования определенным критериям и дает им право на выдачу слушателям документов установленного государственного образца);

- аккредитация по специальности (проводится на подтверждение соответствия качества образовательной деятельности и уровня подготовки обучаемых требованиям образовательного стандарта и предоставляет право учреждению образования на выдачу обучаемым документов установленного государственного образца о получении образования по данной специальности).

Данная система четко прописана, регулируется

3. http://adukatar.net/adoip-ofitsial-no-prinyali-v-chleny-evropejskoj-assotsiatsii-obrazovaniya-vzrosly-h/

4. Recommendation CM/Rec (2010) 7 of the Committee of Ministers to member states on the Council of Europe Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education (Adopted by the Committee of Ministers on 11 May 2010 at the 120th Session) https://rm.coe.int/16803034e3

5. https://edu.gov.by/sistema-obrazovaniya/kontrol-kach/

6. Сведения о государственной аккредитации учреждений дополнительного образования взрослых (на 04.12.2018) https://edu.gov.by/sistema-obrazovaniya/kontrol-kach/gosudarstvennaya-akkreditatsiya-uchrezhdeniy-obrazovaniya/

7. https://neg.by/novosti/otkrytj/nachat-biznes-po-povysheniyu-kvalifikacii-rukovodyaschih-rabotnikov-i-specialistov-v-belarusi---4-shaga

соответствующим «Положением о порядке проведения государственной аккредитации учреждений образования, иных организаций, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность, и подтверждения государственной аккредитации»[8], разработаны также методические рекомендации по ее реализации.[9]

Следующим шагом после получения лицензии и государственной аккредитации является реализация мероприятий по внедрению внутриорганизационных систем менеджмента качества, которые должны подвергаться сертификационному аудиту – формализованной процедуре комплексной экспертной оценки на соответствие требованиям международного стандарта серии ISO 9001:2000. В данном случае сертификация гарантирует, что система управления качеством в учреждениях образования (и иных организациях) обеспечивает качество деятельности и позволяет получить (но не гарантирует!) международное признание образовательных услуг, так как в Беларуси сертификация систем менеджмента качества строится на адаптированных к белорусским условиям стандартах СТБ ИСО 90002006.

Оценка качества образовательных услуг строится на основе выявления степени удовлетворенности внешних и внутренних потребителей, например, путем проведения анкетирования. Потребителями в данном случае могут быть: работодатели; выпускники со стажем работы; студенты, слушатели; аспиранты; заказчики научной работы; профессорско-преподавательский состав, персонал. При этом они определяют «качество образовательной услуги как соответствие предполагаемых характеристик услуги фактически полученным, т. е. оценка качества образовательной услуги базируется на личных убеждениях потребителя. И в каждом конкретном случае это будет индивидуальная оценка»[10]. Кстати, многие эксперты подчеркивают, что следует разделять понятия «качества» и «полезности» услуги для потребителя – это не одно и то же.

В то же время большой спектр организаций – общественных, профсоюзных, церковных, среднего и и малого бизнеса, а также из госсектора (библиотеки, учреждения культуры, ТЦСОНы и т. п.) – которые занимаются образовательной и просветительской деятельностью за рамками формального образования, как на безвозмездной, так и коммерческой основе, не всегда воспринимаются государством в качестве «серьезных» провайдеров образовательных услуг для взрослых.

Каким образом обеспечивается качество образовательных программ данных субъектов? Ко многим провайдерам дополнительного (неформального) образования взрослых, прежде всего из группы «иных»[11], описанная выше «формальная» система просто неприменима. Например, трудно представить, чтобы обучающие курсы по подготовке инструкторов по брейк-дансу, обучению флористике, «гендерно-равноправной журналистике», различным темам гражданского образования и т. п. соответствовали бы всем требованиям «формальной системы», а организации их реализующие проходили бы процедуры лицензирования и аккредитации, рассчитанные прежде всего на «крупных игроков» (преимущественно из госсектора): вузы, профильные учреждения повышения квалификации и т. д.

Очевидно, что здесь нужен другой механизм обеспечения качества, и базироваться он может, на наш взгляд, на добровольной, независимой и неперегруженной формальными требованиями процедуре сертификации, конечно, с учетом потребностей потребителей.

В качестве одной из отправных точек в дискуссии пятилетней давности АДОиП уже ссылалась на опыт Международной организации по стандартизации (ISO), которая в 2010 году приняла международный стандарт ISO 29990:2010 «Услуги в области неформального обучения и профессиональной подготовки.

Основные требования к «поставщикам услуг»[12], предназначенный для повышения качества международных предложений в сфере неформального образования и подготовки кадров, таких как профессиональное обучение, обучение в течение всей жизни и корпоративный тренинг. Стандарт рекомендует делать акцент на учащемся и результатах процесса обучения и описывает полный спектр вариантов оказания образовательных услуг.

По замыслу разработчиков, ISO 29990:2010 может быть использован не только для обеспечения качества, но и как основа для сертификации поставщиков образовательных услуг. В данном документе используется термин «образовательные услуги» вместо термина «обучение» для сосредоточения внимания на обучаемом и на результатах образовательного процесса.

8. Постановление Совета Министров Республики Беларусь 22.06.2011 № 820 https://edu.gov.by/sistema-obrazovaniya/kontrol-kach/polozheniya/
9. 29.08.2018 Приказ № 6 https://edu.gov.by/sistema-obrazovaniya/kontrol-kach/metodicheskie-rekomendatsii/
10. Носова А.А. Подходы к оценке качества образовательных услуг учреждений высшего образования. http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/16467/1/Nosova_A_A_s_21.pdf.
11. Согласно ст. 27 Кодекса Республики Беларусь об образовании: «Организации, реализующие образовательные программы послевузовского образования, иные организации, индивидуальные предприниматели, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность».
12. http://adukatar.net/wp-content/uploads/2014/01/Standart-ISO-29990-2010-russk..pdf.

Он предназначен для оказания помощи организациям и частным лицам при выборе поставщика образовательных услуг, который будет удовлетворять их потребностям и ожиданиям в получении компетенций и возможности развития. ISO 29990:2010 является первым стандартом, разработанным техническим комитетом ISO/TC 232 «Образовательные услуги для неформального образования и обучения». Председатель комитета Томас Рау разъясняет: «Целью ISO/TC 232 является создание удобной базы для разработки стандартов в области неформальных образовательных услуг. Основные элементы – обеспечение качества и эффективности образования и обучения и улучшение передачи знаний, а также повышение прозрачности и сопоставимости набора предоставляемых образовательных услуг. ISO 29990 поможет поставщикам образовательных услуг систематически предоставлять услуги высокого качества, повышать эффективность организации и сокращать общие затраты на ведение бизнеса»[13].

Какие ключевые компетенции, прежде всего, важны для поставщиков образовательных услуг? Ориентировочный перечень содержится в приложении D данного стандарта, в котором они структурируются по трем основным блокам:

• Компетенции, относящиеся к предоставлению образовательных услуг:

- применение теории обучения;
- применение методики обучения;
- выбор и использование учебных поддерживающих материалов;
- иметь дело со специальными потребностями и многообразием;
- оценка обучения;
- быть экспертом по предмету;
- разработка учебного плана;
- выявление потребностей в обучении;
- применение обучающей технологии;.

• Личные компетенции, которые касаются индивидуальных, личных качеств адукатора/тренера/преподавателя:

- слушать и общаться эффективно;
- проводить презентации;
- мотивировать людей;
- организовывать групповую работу;
- управлять конфликтами;
- постоянное профессиональное развитие;
- эффективное использование информационных технологий;-чувствительность к равенству и разнообразию вопросов;
- соблюдение кодекса поведения и декларации ценностей;
- межкультурные компетенции;
- руководство, консультации, наставничество;

• Бизнес-компетенции, которые касаются способности тренеров/преподавателей/методистов соединять обучение с бизнес-целями клиентов:

- инновации, использование новых технологий;
- коммерческая хватка (планирование, бюджетирование);
- менеджмент заинтересованной стороны;
- разработка и регулирование политики обучения;
- установление контактов с заинтересованной стороной, т. е. налаживание связей и построение отношений;
- менеджмент эффективности бизнеса;
- понимание постоянно меняющегося характера работы, т. е. социального, технологического, промышленного, политического и культурного;
- применение технологии управления коммуникацией;
- работа над организационным развитием и эффективностью;
- управление обучением.

Для практического использования необходимо оценивать качество образовательной услуги по показателям в соответствии со спецификой конкретного провайдера, реально отражающим весь спектр характеристик услуги и всю совокупность отношений, возникающих в процессе ее производства и потребления.

Пять лет назад эксперты АДОиП при разработке внутренних стандартов Ассоциации сосредоточились не на оценке и самооценке организационного потенциала провайдеров услуг, а на обеспечении качества программ неформального образования для потребителей. Но тогда у Ассоциации еще не было такого «ценного экспертного капитала» в лице Андрэ Шлэфли (SVEB)[14], который предложил при разработке беларусской модели в качестве одного из возможных «прототипов» использовать швейцарский опыт, известный под маркой eduQua[15]. Более того, на одной из встреч нашей рабочей группы он «в шутку» даже предложил креативное название для будущей беларусской модели: «bellaQua». Как говорится, «в каждой шутке есть доля правды», лично мне название очень нравится.

13. https://www.iso.org/ru/news/2010/12/Ref1384.html.
14. Андрэ Шлэфли (Andre Schläfli) – доктор психологии, бывший директор SVEB, а также экс-руководитель Европейской ассоциации образования взрослых (EAEA) и Всемирного совета по образованию взрослых (ICAE); в настоящее время руководитель международных проектов SVEB.
15. The quality label in continuing education and training https://alice.ch/en/services/eduqua/.

Что такое eduQua?[16] Сегодня это марка качества образования взрослых в Швейцарии. «Лейбл» существует с 2000 года и в списке его «активов» уже более 1000 сертифицированных организаций-провайдеров. Для получения сертификата претендентам нужно пройти соответствующую процедуру, которая включает в себя внутренний и внешний аудит, а также две промежуточные инспекции в течение всего срока действия сертификата (3 года). Стоимость сертификации «под ключ» – 2000 евро (из них 10% идет на счет головного офиса eduQua). Причем это «максимальная цена» для относительно «крупных» провайдеров, для «средних и мелких» предусмотрен дифференцированный подход: стоимость процесса сертификации для них меньше.

Получить сертификат можно только от аккредитованных по ISO/IEC 17021 организаций, которые имеют полномочия от Швейцарского бюро по аккредитации SAS (Swiss Accreditation Bureau) – независимого агентства, связанного с государственным секретариатом по экономическим вопросам SECO (Swiss State Secretariat for Economic Affairs). SAS в свою очередь входит в Европейскую ассоциацию подобных агентств, которые обсуждают и задают «тренды» в развитии систем стандартизации и аккредитации, в том числе по стандартам ISO. Координацию работы осуществляет головной офис eduQua под «патронажем» SECO и SVEB, который 3–4 раза в год организует рабочие встречи так называемой «мониторинговой группы», состоящей из ключевых «стэйкхолдеров» образования взрослых в Швейцарии. Пользователями eduQua являются как частные, так и государственные провайдеры образовательных услуг.

Разработчики eduQua исходили из того, что данная система должна содействовать конкурентоспособности провайдеров как на национальном, так и глобальном уровнях, и ставили перед собой следующие цели:

- обеспечение и развитие качества образования взрослых;
- содействие «прозрачности» образовательных услуг для потребителей;
- создание основания для удовлетворения потребностей государства при распределении финансовых субсидий и заявок на финансирование (на конкурсной основе).[17]

Основными «целевыми группами» eduQua являются организации-провайдеры дополнительного (неформального) образования: общественные, частные, государственные, а также субъекты внутрикорпоративного обучения. Профили провайдеров могут быть совершенно разными: учреждения и частные фирмы, занимающиеся повышением квалификации и переподготовкой специалистов; организации, содействующие обучению и трудоустройству безработных; провайдеры различной тематики гражданского образования; центры развития личностных и творческих компетенций и т. п.

Проходя процедуру сертификации, провайдеры принимают на себя обязательства по обеспечению качества своих образовательных услуг, их оценке и развитию. Наличие марки eduQua подтверждает соответствие этим обязательствам. Если стандарт ISO больше ориентирован на то, как выстроены, обеспечены и выполняются бизнес-процессы внутри организации, то в центре внимания eduQua находится клиент. Например, в ISO нет раздела «результаты обучения».

Ниже я приведу краткий перечень 6 основных критериев и 22 стандартов eduQua, которые описаны на основе стандартизированного шаблона. 4 из 6 критериев eduQua ориентируются на потребности и удовлетворенность клиентов и дополняются двумя критериями, которые концентрируются на менеджменте и контроле качества всех бизнес-процессов в организации. В немецкоязычной версии с ними можно подробно ознакомиться в руководстве по сертификации «Handbuch eduQua: 2012. Information über das Verfahren. Anleitung zur Zertifizierung».[18]

Критерий 1 eduQua: Образовательные услуги, которые отвечают потребностям клиентов.

Факторы успеха	***Стандарты eduQua***
Определение потребностей и необходимости в обучении	*1. Определение образовательных предложений*
Разработка образовательных предложений (курсов, программ)	*2. Цели обучения* *3. Содержание обучения* *4. Контроль успешности обучения / документы об окончании*
Оценка и развитие образовательных предложений	*5. Оценка образовательных предложений*

16. Для читающих на английском или немецком языках – см. подробное описание: https://en.wikipedia.org/wiki/Swiss_quality_label_for_further_education_institutions#EduQua_Structure https://de.wikipedia.org/wiki/EduQua.

17. Причем, по словам швейцарских коллег, государственные цены на соответствующие образовательные услуги «провайдеров» не могут быть ниже рыночных.

18. См. раздел B «Основная информация о критериях и стандартах» и раздел C «Каталог стандартов eduQua»: https://alice.ch/fileadmin/Dokumente/Qualitaet/eduQua/de/eduQua_Handbuch_2012.pdf.

Критерий 2 eduQua: Информация – прозрачная для клиентов презентация образовательных предложений, провайдера и его руководящих принципов.

Факторы успеха	*Стандарты eduQua*
Информирование клиентов	*6. Информация о провайдере* *7. Информация об образовательных предложениях*

Критерий 3 eduQua: Образование, которое позволяет учиться, требует, способствует и содействует успехам в обучении.

Факторы успеха	*Стандарты eduQua*
Реализация образовательных предложений	*8. Отбор участников* *9. Планирование занятий* *10. Методы обучения и учения* *11. Средства обучения и медиа* *12. Трансфер знаний*

Критерий 4 eduQua: Адукаторы (преподаватели/тренеры) имеют высокий уровень профессиональных и методико-дидактических компетенций.

Факторы успеха	*Стандарты eduQua*
Найм адукаторов (преподавателей/тренеров)	*13. Профиль, квалификации*
Поддержка адукаторов (преподавателей/тренеров), предоставление возможности для их дальнейшего обучения	*14. Деятельность по дальнейшему образованию и развитию*
Поддержка культуры обратной связи, развитие преподавания	*15. Обратная связь для адукаторов (преподавателей/тренеров)*

Критерий 5 eduQua: Система менеджмента качества – соглашения и обязательства проверяются и выполняются. На постоянной основе происходит системное развитие контроля качества.

Факторы успеха	*Стандарты eduQua*
Определение системы качества	*16. Обеспечение и развитие качества*

Критерий 6 eduQua: Лидерство – управление, которое обеспечивает клиент-ориентированность, экономичность, эффективность и результативность образовательных предложений.

Факторы успеха	*Стандарты eduQua*
Определение, имплементация и продвижение ключевых принципов и ценностей	*17. Определение миссии организации и ключевых принципов образования взрослых*
Управление, ориентированное на достижение целей и результатов	*18. Инструменты менеджмента*
Определение структуры организации	*19. Органиграмма*
Планирование и привлечение ресурсов	*20. Учебные помещения и инфраструктура*
Измерение удовлетворенности клиентов	*21. Удовлетворенность клиентов в целом*
Дальнейшее развитие результатов и качества	*22. Контроллинг и дальнейшее развитие*

Таким образом, в сфере образования взрослых модель eduQua ориентирована на выполнение провайдерами следующих требований:

- процессы: в центре внимания – постоянное обеспечение менеджмента качества при предоставлении образовательных услуг;
- клиенты: 6 критериев и 22 стандарта eduQua в первую очередь отражают позицию клиента;
- андрагогика: принципы образования взрослых обязательно учитываются при разработке, реализации и оценке образовательных предложений;
- оценка: систематическое развитие качества предлагаемых образовательных услуг через самооценку и сертификацию на регулярной основе.

В качестве вывода-рекомендации хотелось бы сделать следующее предложение: зачем изобретать «велосипед»? Нужно детально изучить стандарт ISO 29990:2010 (в привязке к уже разработанным стандартам АДОиП), познакомиться с «прототипами» моделей из других стран (например, EduQua в Швейцарии, Ö-cert в Австрии, LQW в Германии), провести «перезагрузку и тюнинг» полученного опыта и преобразовать его в нашу беларусскую «модель» (bellaQua?:). Затем нужно разработать и обеспечить механизм реализации модели – на мой взгляд, это самое сложное.

В заключение хотел бы отметить, что вышеизложенное является субъективным мнением автора как одного из членов рабочей группы АДОиП, и здесь вопросов больше, чем ответов. Как говорила одна из моих коллег: «Образование начинается с вопросов», поэтому надеюсь на продолжение дискуссии.

■

Разработка учебных программ для взрослых на основе Curriculum GlobALE: опыт тренинга для тренеров в Армении

Сергей Лабода, тренер-консультант, MBA «Международный менеджмент»
Алена Луговцова, психолог, тренер, медиатор, основатель сообщества «Архитекторы мечты»

Неутешительные экономические прогнозы и пестрящие ими заголовки газет – это лишь немногие из причин, по которым колледжи, университеты, образовательные центры и организации хотят видеть в своих аудиториях все большее число взрослых учащихся.

Взрослые привносят в образовательный процесс множество имеющихся знаний и опыта, которые, с одной стороны, обогащают аудиторию, а с другой – предъявляют высокие требованию к учебной программе и самому процессу обучения. Взрослые хотят обучаться по программам, которые имеют практическое применение и отвечают их уникальным потребностям. Им нужна значимая, актуальная информация, основывающаяся на решении тех проблем, с которыми они сталкиваются в своей профессиональной деятельности. Взрослые хотят знать не только, что и почему они будут изучать, но также как будет строиться обучение, при этом все три компонента имеют равное значение. Взрослым нужны образовательные методы и техники, помогающие связать новое обучение с прошлым опытом, а также необходимо чувствовать, что этот опыт уважается. Взрослые учатся разными способами. Не существует единого правильного метода обучения всех взрослых. Обучение взрослых эффективно, когда оно обращается ко всем чувствам и включает визуальный, слуховой и кинестетический подходы. Взрослым необходимо активно участвовать в учебном процессе, испытывать чувство уверенности в правильности выбранного направления. Взрослые учатся лучше всего, когда они психологически и физически расслаблены. Позиция защиты и чувство беспокойства может блокировать обучение.

Взрослым учащимся нужна среда, в которой они чувствуют себя в безопасности, где учитываются индивидуальные потребности и уникальность, где признаются и уважаются способности, жизненный опыт и жизненные ожидания; среда, которая способствует интеллектуальной свободе и поощряет эксперименты и творчество. Взрослые нуждаются в помощи, чтобы оценить свои знания и процесс их освоения. Быстрая и актуальная обратная связь усиливает возможность получения новых знаний и перенаправляет процесс, когда он отклоняются от курса. Взрослым нужны позитивные высказывания в свой адрес, а также конкретные предложения по улучшению процесса учения. Взрослые должны иметь возможность использовать то, что они изучают, вскоре после того, как они изучили это. При непосредственном использовании взрослому учащемуся становится легко установить связь между конкретной учебной деятельностью и использованием новых знаний. Также взрослость как период жизни подразделяется на несколько возрастов, каждому из которых свойственны свои психологические характеристики, влияющие на процесс обучения, образовательные и профессиональные потребности, цели и барьеры. Процесс обучения будет восприниматься и проходить по-разному в разных культурах и с представителями разных национальностей.

Можем ли мы быть уверены, что существующие на

данный момент программы образования взрослых в неформальном образовании удовлетворяют описанным выше критериям? Как обучать андрагогов и адукаторов, которые сталкиваются со взрослой аудиторией, действительно эффективно разрабатывать образовательные программы вне зависимости от того, в какой стране они проживают и работают?

Curriculum globALE (CG) является межкультурным учебным планом для подготовки адукаторов, работающих со взрослыми, по всему миру. Он был разработан совместно Немецким институтом образования взрослых (DIE), DVV International и Институтом международного сотрудничества Немецкой ассоциации образования взрослых. В пяти модулях учебного плана описываются соответствующие навыки, необходимые для успешного проведения курсов, и даются рекомендации по их практической реализации. Целью Curriculum globALE является оказание поддержки поставщикам образовательных услуг для взрослых по всему миру в разработке и реализации программ обучения. Учебный план также призван содействовать обмену знаниями и взаимопониманию между взрослыми педагогами на международном уровне и может выполнять функцию инструмента, дающего понимание о том, как учитывать все те факторы, которые имеют место в образовании взрослых.

С 6 по 12 июля 2018 г. по приглашению Представительства DVV International в Армении мы провели тренинг для тренеров «Основы использования подхода Curriculum GlobALE в практике неформального образования взрослых». При разработке концепции тренинга мы опирались на собственный многолетний опыт реализации различных образовательных программ по подготовке тренеров и адукаторов, как для сферы формального, так и неформального образования взрослых.

Образовательные модули тренинга мы описали в соответствии учебным планом Curriculum GlobALE, а принципы и международные стандарты неформального образования взрослых и основные компетенции, которыми должны обладать специалисты, работающие в данной сфере, были отражены в содержательном и методологическом компонентах тренинга. Будучи сертифицированными тренерами Curriculum GlobALE, мы предложили нашим армянским коллегам белорусский вариант его адаптации, который был реализован в ходе различных тренингов для тренеров (ToT) в Беларуси, в том числе и в рамках образовательного курса «Школа адукаторов» (2016 г.) проекта «Учиться, чтобы действовать»[1].

Целью тренинга являлось *повышение уровня компетентности участников в области разработки и проведения краткосрочных образовательных программ для взрослых (курсов, семинаров, тренингов, лекций и т. д.) на основе Curriculum GlobALE.*

Во время ToT участники приобрели знания и умения, необходимые для повышения качества разработки, содержания, проведения и оценки эффективности программ в сфере образования взрослых. В качестве основных результатов для участников были определены следующие:

- имеют общее понимание теоретических основ и подходов к образованию взрослых;
- понимают, как разрабатывать и проводить образовательные программы для взрослых;
- знают, как направлять и управлять группами взрослых учащихся;
- понимают, как интегрировать и использовать в своей практике методы образования взрослых;
- подготовили и представили прототип своей программы в качестве помежуточного результата обучения (с учетом тематики и рамочных условий проекта «EU4Culture: Stronger Communities and Initiatives», в рамках которого проводился ToT).

Изучение модуля 1 «Подход к образованию взрослых» и модуля 2 «Обучение взрослых и преподавание для взрослой аудитории» предусматривало самостоятельную работу и было вынесено на этап подготовки к тренингу. Участникам необходимо было ознакомиться с публикациями, рекомендованными тренерской командой. В ходе содержательной подготовки к ToT особое внимание было уделено международным регламентирующим документам в сфере образования взрослых, образованию взрослых как отдельной отрасли образования, специфике взрослых обучающихся и образованию взрослых в разных странах.

По результатам ознакомления с теоретическим материалом необходимо было заполнить специально разработанный тест, который включал 18 вопросов. Каждый правильный ответ оценивался в 1 балл. Тест должен был быть пройден всеми участниками на момент начала тренинга.

Изначально предполагалось, что результаты теста будут просто прокомментированы тренерской командой, однако он выявил существенные затруднения в понимании некоторых важных теоретических аспек-

1. *http://adukatar.net/wp-content/uploads/2017/05/8-SHkola-adukatarov.pdf.*

тов образования взрослых, и те вопросы, на которые большинство членов группы не смогли дать правильный ответ, были вынесены на обсуждение в рамках тренинга.

Согласно результатам, наибольшее количество ошибок касалось следующих аспектов: в чем состоит педагогический подход к учению, в чем – андрагогический к преподаванию; в чем заключается континуум учения и преподавания; а также вопрос о распространенных мифах в теории обучения взрослых.

Затруднения также касались вопросов мотивации учения и основных барьеров у взрослых обучающихся, отличий директивного и фасилитативного учения и профессионального развития в сфере образования взрослых.

Вопросы, касающиеся мотивации и потребностей в обучении у взрослых, были вынесены в отдельную дискуссию, которая оказалась очень интересной и полезной. В целом, затруднения, которые выявил тест, дают основания предполагать, что в современных программах по подготовке и повышению квалификации тренеров, в том числе и тех, которые касаются дизайна образовательных программ, мало внимания уделяется личности самого обучающегося. Большинство наших профессиональных знаний по этим аспектам получено во время обучения в университете и касаются, в основном, молодежи. О их потребностях и сложностях тренеры, как правило, имеют неплохое представление. Глубоких же знаний о взрослой аудитории, ее психологических характеристиках, различных возрастных особенностях, потребностях, сложностях и пр. практически никто не имеет, и существует мало программ, на которых их можно получить. Однако это очень важный аспект, без учета которого эффективный дизайн образовательной программы является практически невозможным. Также стоит учитывать, что не всегда работать со взрослой аудиторией приходят люди, имеющие педагогическое образование. В этом случае задача еще более усложняется. Разработка отдельных модулей, посвященных личности взрослых обучающихся, необходима на данный момент практически всем существующим программам по обучению тренеров.

Второй важный аспект – это отсутствие в школах тренеров действительно глубоких профессиональных дискуссий о процессе учения и преподавания, которые важны для профессионального роста тренера, особенно при работе со взрослой аудиторией.

Модули 3–5 – «Коммуникация и групповая динамика в образовании взрослых», «Методы образования взрослых» и «Планирование, организация и оценка в образовании взрослых» – были непосредственно интегрированы, адаптированы и реализованы в ходе очного обучения во время тренинга.

В ходе тренинга были использованы современные образовательные методы и технологии компетентностно ориентированного обучения, предполагающие активную работу участников с их собственным опытом и практикой (30% – теория, 70% – практика).

В программе ToT была также реализована «Методическая лаборатория», в ходе которой участники сами выступали в роли андрагогов, демонстрируя на практике различные методы обучения взрослых, и получали обратную связь от остальных участников и тренеров ToT.

В качестве «образовательного продукта» по итогам ToT они разработали и презентовали прототипы своих образовательных программ. Далее мы кратко расскажем о содержание образовательных модулей ToT.

Модуль 1. «Основы дизайна образовательных программ для взрослых»

Работа в рамках данного модуля была направлена на формирование целостного представления участников об особенностях дизайна образовательных программ для взрослых, а также на знакомство с мотивационными, психологическими и социальными особенностями обучения взрослых и их учет при планировании обучения.

В ходе работы участники обсуждали ключевые принципы и подходы стратегии активного обучения; знакомились с основами проектирования образовательной программы как целостного продукта (на основе модели Констанц Болдуин и цикла обучения Дэвида Колба); учились формулировать учебные цели/задачи и определять содержание. Отдельный блок был посвящен знакомству с ключевыми особенностями обучения взрослых и распознаванию факторов, оказывающих влияние на их индивидуальную мотивацию.

Данный модуль был сфокусирован на теориях/методологии учения и понимании особенностей процесса обучения взрослой аудитории. Он неразрывно связан с ролью андрагога как специалиста, обеспечивающего дизайн и реализацию образовательной программы, и с необходимыми для этого компетентностями.

Мы стремились к равноценному соотношению теории и практики и пытались создавать условия эффективного осмысления/применения получаемых в рамках обучения знаний. Здесь важен вклад в развитие компетентности участников в планирование собственной образовательной деятельности, в адекватное соизмерение методического аспекта обучения с целями, содержанием и способами оценивания.

Особенность данного модуля заключалась в формировании у участников понимания программы не как

формального документа, а как спроектированного ими путеводителя для тренера/адукатора и участников. При подаче и обсуждении материала мы делали акцент на важности развития навыков рефлексии уже имеющегося опыта участников, а также критического мышления. Для этого, с методической точки зрения, в ходе модуля основное внимание было уделено групповой работе и организации дискуссий для расширения возможности обмена опытом.

Хотелось бы отметить, что в данном модуле проявилось два аспекта. Во-первых, в представлении о дизайне образовательной программы у участников доминирует линейная логика вне зависимости от опыта работы. Нелинейная схема подхода к дизайну, а также каждый компонент схемы требуют значительного времени освоения. Несмотря на то, что сами по себе компоненты не являются новыми и часто обсуждаются в профессиональной литературе, к большинству из них в практике образования наблюдается достаточно формальное отношение. Например, понятие «компетентность», которую часто приравнивают к знаниям, умениям и навыкам, или образовательные задачи, которые, чаще всего, формулируются как процесс, а не как результат. Некоторые аспекты, такие как потребности общества и потребности целевой аудитории, чаще всего выпадают из дизайна образовательной программы, потому что ассоциируются в большей степени с проектной деятельностью.

Второй важный аспект – это понимание того, каким образом цикл обучения посредством опыта Д. Колба должен быть учтен как в отдельных элементах программы, так и в дизайне в целом, а также то, как схема дизайна образовательной программы К. Болдуин комбинируется с циклом обучения посредством опыта. В схеме дизайна цикл Д. Колба является одним из компонентов, и это не вызывает проблем с пониманием. А вот на этапе разработки прототипов программ, когда теория должны быть применена на практике, зачастую наблюдается путаница.

В этом тренеры Беларуси и Армении похожи, такие же затруднения проявлялись во всех «Школах адукатора», которые были проведены в Беларуси. Что характерно – не имеет значения, представляют ли адукаторы формальное или неформальное образование, эти два аспекта одинаково проявляются у представителей обеих форм. Повторяемость одних и тех же затруднений в целевых группах разных стран говорит о том, что этому аспекту необходимо уделять повышенное внимание в ToT.

Модуль 2. «Методы, коммуникация и групповая динамика в образовании взрослых»

Акцент в данном модуле был сделан на теоретических принципах использования различных методов образования взрослых для достижения оптимальных результатов обучения при работе с разными целевыми группами. Также много времени было уделено основам эффективной коммуникации, теориям групповой динамики и особенностям их использования в практике.

Участники прорабатывали следующие аспекты:

• знакомство с широким спектром методов образования взрослых, анализ их достоинств и недостатков, ограничений и возможностей;

• критерии выбора соответствующих методов, подходящих для разных ситуаций на всех этапах образовательной программы;

• особенности вербальной, невербальной и паравербальной коммуникации в тренерской/адукаторской практике;

• эффективное реагирование на барьеры и препятствия в коммуникации;

• распознавание «невидимой» структуры группы и управление процессами групповой коммуникации;

• способы разрешения проблемных и конфликтных ситуаций в группе, специфика работы с «трудными» участниками;

• использование визуализации и медиасредств в обучении;

• осознание важности эмоционального компонента в обучении взрослых.

В центре внимания данного модуля была практическая отработка знаний, навыков и компетенций, приобретенных участниками в рамках модулей 1-2 CG и модуля 1 ToT. Представленные в них темы применялись в качестве материала для иллюстрирования, презентации или анализа использования отдельных методов с точки зрения их эффективности в сочетании с определенными критериями (целевая группа, время, ресурсы и т. п.).

Необходимо отметить, что в разрезе методов обучения, основным аспектом, требующим отдельной проработки, является классификация методов. Особое затруднение обычно касается классификации различных видов игр и их различий. Например, участники практически никогда не могут описать, в чем заключается разница между интерактивной игрой и другими видами игр, а также между ролевыми и симуляционными играми. Описание особенностей деловой игры как отдельного вида обычно также вызывает затруднения. При этом данный аспект одинаково проявляется как у белорусских, так и у армянских тренеров. Поскольку эти методы достаточно часто используются в неформальном образовании взрослых, необходимо методически уделять им больше внимания в ToT.

Следующие принципы, на наш взгляд, имеют для

тренеров/андрагогов, работающих в сфере образования взрослых, первостепенную важность с точки зрения приобретения «методических» компетенций:

• конкретное применение методов в контексте деятельности участников;

• осознание того, что нет совершенного метода, и что выбор методов всегда является результатом равновесия/баланса между следующими факторами: группа, рамочные условия, содержание, цель/задачи обучения и роль тренера/андрагога;

• целенаправленное чередование методов в рамках групповой динамики с учетом потребностей участников и контекста их социального окружения.

Через короткие презентации, мини-лекции, визуализацию, видеоролики, различные игры, а также на основании примеров с использованием знакомых участникам ситуаций мы обсуждали и подробно объясняли отдельные аспекты использования методов, а также учет коммуникации и групповой динамики в образовании взрослых.

При этом мы максимально стремились продемонстрировать разнообразие и творческий подход в использовании методов. Важной задачей для нас было создать непринужденную и доверительную атмосферу, в которой участники смогли делиться опытом, рассказывать свои собственные кейсы, анализировать свой стиль общения и опыт работы с различными группами.

Данный модуль является хорошей возможностью для участников применить на практике свои знания, навыки и усовершенствовать их в процессе практического обучения. Рекомендуется работать с реалистичными примерами, использовать предыдущие модули, опыт участников и определяемые контекстом их деятельности вопросы.

Мы постоянно стимулировали участников анализировать свой собственный стиль коммуникации и разбирали примеры из их профессиональной жизни.

Модуль 3. «Оценка результатов образовательных программ для взрослых»

Данный модуль был посвящен оценке качества образовательных программ и ориентирован на понимание того, как этапы планирования (включая разработку учебной программы), организации, реализации и оценки связаны друг с другом в цикле профессиональной деятельности тренера/андрагога.

Участники прорабатывали следующие аспекты:

• взаимосвязь между планированием, органицией, реализацией и оценкой образовательных программ;

• важность оценки для обеспечения качества образовательных программ;

• использование различных методов и инструментов оценки, анализ их выбора и применения;

• использование выводов оценки для усовершенствования своей работы;

• модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика;

• знания и инструменты, которые можно использовать для продвижения результатов образовательных программ для взрослых.

Данный модуль был направлен на то, чтобы участники тренинга понимали логическую связь между этапами планирования, реализации и оценки образовательных программ, активно экспериментировали с получаемыми во время тренинга теоретическими знаниями. Изучение предложенных в рамках модуля тем основывалось на сочетании групповых и индивидуальных форм обучения, активном вовлечении в процесс рефлексии и стимулировании обмена опытом.

Конечно, можно еще долго и много рассказывать о содержании нашего ToT, но лучше, как говорится, «один раз поучаствовать, чем сто раз услышать/прочитать», поэтому мы будем рады новым встречам с будущими участниками. В целом хотелось бы сказать, что опыт мультипликации белорусского опыта обучения дизайну образовательной программы на основе Curriculum GlobALE в Армении был очень интересным и помог выявить те слабые места подготовки адукаторов, работающих со взрослыми, которые характерны для обеих стран. Есть целый ряд компонентов подготовки, которые требуют пересмотра и более детальной проработки. Также есть необходимость в отдельных модулях, посвященных психологическим особенностям взрослых обучающихся, которые необходимо учитывать в дизайне программы.

В заключение хотелось бы отметить замечательное гостеприимство наших армянских коллег (которое достойно отдельной статьи) и сказать огромное СПАСИБО! руководителю офиса DVV International в Армении Эстер Хакобян и ее команде за профессиональную организацию ToT, вовлеченность в процесс и эмпатию.



Демонстрация неформально приобретенных навыков в образовании взрослых*

Ян Бём, профессор, заведующий отделом сравнительного образования Высшей педагогической школы Верхней Австрии

1. Вступление

В жизни мы сталкиваемся с квалификацией в различных ситуациях: обычно речь идет о способностях, умениях и компетентных действиях. Квалификация не ограничена определенным возрастом или профессией. Таким образом можно говорить о том, что в некотором роде квалификация носит в себе эгалитарный аспект. Считается, что дети дошкольного возраста приобретают определенную квалификацию уже в детском саду. Недавно я столкнулся с заголовком «Квалифицированный младенец» (Dornes, 2011). Таким же образом ожидается, что задания и задачи на работе будут выполнены «квалифицированно».

Несмотря на то, что существование квалификаций безусловно, их определение является весьма спорным вопросом. Многие попытки составить описание сводятся к следующему: квалификации не существуют сами по себе, но также не являются неизменной единой сущностью. Квалификации не только по-разному проявляются в каждом человеке; компетентные действия, т.е. демонстрация квалификации, могут варьироваться в разное время для выполнения одной и той же задачи.

Квалификации должны быть приобретены; однако все еще большим вопросом является фиксация точного момента приобретения определенной квалификации. Таким образом, в нашем проекте мы используем такой метод оценки квалификации, при котором она проявляется лучше всего, а именно – при выполнении определенного задания, независимо от того, когда и как она была приобретена.

Специалисты в сфере образования для взрослых сталкиваются с большими запросами. Им как специалистам необходимо владеть большим объемом информации, обладать навыками дидактики и методологии, быть способными удовлетворительно и компетентно отвечать на вопросы участников и заинтересованных лиц, и многое другое. Высокие требования к профессии и неоднородный доступ к профессиональной сфере образования взрослых могут дать только смутное представление о трудностях, с которыми можно столкнуться в научной деятельности.

Идея разработки инструмента для определения квалификации преподавателей в образовании взрослых тесно связана с необходимостью проявления молодыми специалистами своей компетентности и таким образом выставление ее на всеобщее обозрение. Такая необходимость в основном возникает по причине того факта, что не все специалисты в данной области обладают классическим академическим образованием, но, тем не менее, у них все равно имеются все нужные квалификации. Проявление данных неформально приобретенных квалификаций и стало главной задачей проекта.

Необходимость пролить свет на неофициально приобретенные квалификации подчеркивает общую тенденцию к прояснению того, что «дополнительные квалификации, навыки, знания, умения и опыт не были (исключительно) приобретены в процессе формальной (базовой) подготовки» (Sellin, 2001, p. 295).

Перевод с англ. – Ангелина Гавдис.

Берхарт Селлин обосновывает это следующими факторами:

• ускоренное реформирование знаний;

• связь между техническим и специализированным реформированием профиля требований;

• изменения в организации труда и

• распределение рабочей силы, включая иерархию рабочих мест.

«В результате необходимыми становятся новые и дополнительные способы распознания, подтверждения и аккредитации квалификации, которые уже находятся в изначально кажущейся бесконтрольной разработке» (Sellin 2001 p 295).

Уже на протяжении нескольких лет особое внимание было обращено в сторону визуализации и распознания неформально приобретенных квалификаций в области образования взрослых, а так же специализированной подготовки и дальнейшего образования (см. Strauch, 2008; Loebe/Severing, 2010; Kucher/Wehinger, 2010; Geldermann, 2011). Эти квалификации мотивируют возникновение потенциала для становления высококвалифицированным специалистом в рамках своей должности. (см. Kucher/Wehinger 2010).

По данным исследования, проведенного Федеральным министерством образования и исследований Германии, насчитывается более 50 форм сертификатов для неформально приобретенных квалификаций на немецком рынке труда, хотя стандарты занесения данных в таких сертификатах сильно варьируются как в содержании, так и в самом методе оценки (сравнение проведено BMBF за 2004 г.). Более того, ранее усилия не были направлены исключительно на распознание квалификаций педагогов в области образования взрослых. Для закрытия данного пробела в исследованиях была разработана и протестирована «Проверка квалификации», позже адаптированная под один из крупнейших немецких центров дальнейшего профессионального образования.

2. Приобретение квалификаций в контексте международных усилий по стандартизации признания неформально приобретенных квалификаций

Уже довольно давно не предпринимались попытки международного масштаба по признанию и подтверждению результатов образования, которые были получены вне учебных заведений (CEDEFOP, 2009).

Необходимость решения данной проблемы особенно возросла после так называемого «переквалифицирования», т.е. смещения направленности деятельности в сфере образования от потребления к производству. Речь больше не идет о месте и времени приобретения определенной квалификации, но о возможности решить определенную задачу. Данная смена ориентиров подразумевает необходимость разработки международно признанных инструментов, которые могут позаботиться о такой форме проверки квалификации.

В то же время неформально приобретенные квалификации должны приравниваться к официально приобретенным. И в декабре 2004 года министры образования 32 европейских стран согласились (Маастрихтский Договор) на разработку единой Европейской системы квалификаций (ЕСК) (http://ec.europa.eu/eqf/home_en.htm).

ЕСК представляет собой мета-структуру, которая соединяет квалификационные системы различных стран, таким образом внося ясность в положение дел образования. Сами же страны отвечают за внедрение данной системы. ЕСК функционирует как средство ориентировки и может быть адаптирована под различные требования.

Цель состоит в том, чтобы каждый процесс оценки квалификации в странах-участницах Европейского Союза мог быть связан с ЕСК. Основа системы состоит из восьми эталонных уровней, каждый из которых определяется количеством характеристик. Каждая характеристика определяет результат обучения, который необходим для получения соответствующей квалификации на определенном уровне. При этом результаты обучения связаны напрямую не с ЕСК, а с тем уровнем Национальной системы квалификаций, который будет соответствовать определенному уровню ЕСК.

Основными задачами проекта являются:

1) содействие транснациональной мобильности;

2) поддержка обучения на протяжении всей жизни.

Внедрение НСК очень варьируется в отдельных странах. Некоторые страны, например Финляндия, разработали комплексную систему распознания неформально приобретенных квалификаций. В других странах (Германия и Австрия) идут серьезные обсуждения на тему равенства формально и неформально приобретенных квалификаций (http://ec.europa.eu/eqf/compare_en.htm).

Далее предоставляется пример инструмента для визуализации и распознания таких неформально приобретенных квалификаций.

3. Что является задачей подтверждения квалификации преподавателей образования взрослых, и какие цели она преследует?

В общих чертах можно выделить четыре главные задачи:

- Разработка соответствующих инструментов/методов для совмещения квалификаций специалистов, работающих в сфере образования взрослых;
- Документация и систематизация квалификаций преподавателей в образовании взрослых для сравнения возможных требуемых и существующих навыков, а также для основания институтов образования взрослых с целью достоверно совмещать квалификации их работников;
- Составление инструкции по выполнению проверки квалификации;
- Сопоставление квалификаций должно предоставить педагогам в образовании взрослых возможности для повышения профессиональной мобильности через признание неформально приобретенных ими квалификаций, и таким образом увеличить их шансы на получение работы как в своей стране, так и за границей, как минимум в пределах ЕС.

4. Кто получает преимущества от подтверждения квалификации?

Преимущества на микро-, а также мезоуровнях очевидны; тем не менее, если сфокусироваться на более масштабных последствиях, эффект можно найти даже на макросоциальном уровне за счет повышения рабочей мобильности и роста работоспособности, хотя результаты менее заметны, чем на более низких уровнях.

1. Люди, занятые в сфере образования взрослых: подтверждение квалификации дает педагогам в образовании взрослых возможность определить свои профессиональные квалификации. Становится очевидно, в каком разнообразии рабочих должностей нанимаются преподаватели и насколько разнятся требования к данным должностям.

2. Институты образования взрослых: с помощью подтверждения квалификации институты образования взрослых могут контролировать и вносить предложения касательно персонала, таких как прием на работу и селективный отбор специалистов.

3. Сертификаты и официальные представители: в данном случае рамки могут служить в качестве основы для их оценки работы персонала, например, для аттестации сотрудников. Процедура подтверждения также может улучшить существующие элементы системы менеджмента.

4. Люди, заинтересованные в продолжении обучения: те, кто заинтересован в продолжении обучения, получают преимущество за счет роста качества подготовки, на которую влияет прохождение процедуры подтверждения квалификации.

5. Метод и развитие

Шаг первый:

Мы разработали определение термина «квалификация», которое направлено на действия в образовании взрослых. Для этого стандартные понятия квалификации сначала подверглись критической оценке, а потом анализу на основе их применения в рамках процесса подтверждения квалификации. Наше понятие квалификации: Квалификация проявляется во время выполнения действия. Квалификация становится очевидной в действиях человека в стандартной рабочей ситуации. Квалификация может варьироваться по степени. Квалификация может быть приобретена различными способами.

В течение нашей работы проявились пять квалификаций, необходимых для сферы образования взрослых:

Квалификация профессиональная и социальная относится к профессиональному владению педагогом-тренером материалами и предметами обсуждения тренировочной программы, включая как достаточное количество обоснованных научных познаний, так и широкие общие знания, особенно когда дело касается понимания текущих вопросов в политической, социальной или образовательной сфере.

Квалификация педагогически-дидактическая/техническая относится к дидактике и преподавательским методам. Здесь совмещаются умения профессионально планировать, проводить и оценивать занятия/семинары и обеспечение контроля и прогресса на тренингах. Коммуникативная компетенция описывает способности профессиональной работы с имеющимися техническими средствами. Это предполагает обеспечение идеальной подготовки и презентации тем для обучения.

Квалификация личностная/социальная/ рефлексивная описывает такие способности, как эмпатия, сдержанность, концентрация, мотивация, социально-коммуникативные навыки и другие личностные качества, которые имеют большое значение в сфере образования взрослых. Рефлексивная компетенция относится к саморефлексии преподавателя вкупе с умением распознать и оценить общую и функциональную специфику организации или института.

Квалификация организационная и управленческая соединяет в себе коммерческое и стратегическое

мышление и действия в интересах организации. Это включает обширные способности в планировании финансов, делопроизводства и развития персонала; планирование, внедрение и оценка проектов; контроль, планирование тренингов, формы взаимодействия и другие возможности стратегического кооперирования.

Квалификация консультирования/курирования относится к консультированию в вопросах карьеры и образования, помощи клиентам; более того, консультированию взрослых участников образовательного процесса и навигации потенциальных клиентов и таких организаций, как местные власти, сообщества, служебные кабинеты и министерства.

Шаг второй:

На основе фазы исследования в институтах образования взрослых была создана типология значимых квалификаций в данной сфере, основанная на стандартных видах деятельности, с которыми сталкиваются преподаватели в образовании взрослых.

Систематизация видов деятельности: за счет предварительных работ по подготовке к определенному роду занятости могут быть использованы результаты, основанные на стандартных видах деятельности преподавателей. Для увеличения объема и специфики данных результатов, мы провели свое собственное исследование, которое включало опрос десяти преподавателей с различными условиями найма и ключевых активностей.

Были выделены следующие одиннадцать видов деятельности:

1. Подготовка занятий
2. Проведение занятий
3. Дополнительные занятия
4. Консультация по вопросам образования
5. Тестирование и разработка учебных материалов
6. Разработка концептов
7. Управление проектами
8. Развитие персонала
9. Налаживание связей
10. Контроль образованиял
11. Связь с общественностью.

Шаг третий:

Для идентификации каждого уровня квалификации были определены специальные индикаторы. Для измерения уровня квалификации были разработаны индикаторы, которые работают на основе выполнения задач по образованию взрослых в различных рабочих ситуациях. Это служит установлению уровня квалификации в соответствии с определенными стандартами. Мы исходим из предположения, что квалификация не следует принципу «все или ничего», а может в разной степени развиваться.

Этот факт дает возможность для упрочнения и, значит, увеличения косвенного развития квалификации через решение поставленных задач.

Шаг четвертый:

На данный момент идет тестирование и оценка реализуемости и степени приемлемости процесса подтверждения. Проходит это в избранных Саксонских институтах образования взрослых: в центре образования взрослых (Народная высшая школа), институте конфессионального образования взрослых, институте сельского образования взрослых, а также в институте дальнейшего специализированного образования.

6. Пример

Функция «Консультации по вопросам образования», включая приписываемые ей квалификации и индикаторы.

Описание: Педагогическое консультирование, как персональное, так и институтов, относительно желаний и необходимости в дополнительном образовании; акцент делается на информации и консультировании, особом рассмотрении целевых групп и институтов.

Для выполнения данной функции требуется две квалификации: квалификация консультирования / курирования, а также личностная / социальная / рефлексивная компетентность. Представленные показатели нельзя назвать достаточными из соображений внесения ясности.

Обычно преподаватель оценивается только по тем индикатором, которые непосредственно относятся к нему/ней. Другие индикаторы опускаются и не влияют на финальную оценку. Освободившийся критерий позволяет преподавателю добавить индивидуально значимый индикатор.

Мы используем оценку по четырем категориям:

1) применяемый полностью;
2) применяемый частично;
3) применяемый в редких случаях;
4) не применяемый.

Ниже представлены таблицы, демонстрирующие примеры индикаторов квалификации консультирова-

ния и курирования, а также личностной / социальной / рефлексивной компетентности:

7. Улучшение и адаптация для дальнейшего специализированного образования

Наличие большого разнообразия профессиональных квалификаций и навыков является характеристикой для преподавателей, работающих внутри компаний. Даже если не прибегать к обобщению, по этому поводу можно сделать несколько комментариев. Они основаны на исследовании, проведенном автором Volkswagen Bildungsinstitut GmbH (Böhm, 2009, 2012; Böhm /Wiesner, 2012):

• Почти каждый адукатор (преподаватель в сфере дополнительного образования взрослых) прошел соответствующую специализированную подготовку (обычно имеет сертификат мастера-ремесленника).

• Адукаторы зачастую имеют дополнительное педагогическое образование (обязательное в Германии), которое, однако, бывает достаточно узконаправленным.

• Малое количество людей, принимающих участие в программах дополнительного образования, фокусирующихся на вопросах педагогики, результат не отстранения от дополнительного образования в целом, но, скорее, последствие недостатка знаний о дополнительном педагогическом образовании.

• Адукаторы, работающие по определенной специальности и внутри некой компании, способны грамотно оценить свои потребности в дальнейшем специализированном образовании, в то время как у них есть проблемы такого же плана в области педагогики.

• Последнее часто становится результатом недостаточного педагогического знания, а также неясности педагогических проблем и возможностей для действий в данной сфере.

В рамках стратегии развития персонала Института образования Volkswagen GmbH (для краткости: VWB) была разработана квалификационная рамка (процедура подтверждения квалификации), созданная на основе существующей процедуры.

Для регулировки уже существующей процедуры сопоставления квалификаций в соответствии с корпоративным обучением и дополнительным образованием в VW BI необходимо исследование и модификация существующих функций и индикаторов с принятием во внимание их применяемость.

Преподаватели и адукаторы VW BI работают в различных (нескольких) областях, и только некоторые сотрудники могут выполнять конкретные, специфические функции; большинство работает в рамках своей специализированной подготовки, а также в рамках программ дополнительного образования. Также можно сказать, что квалификации сотрудников можно назвать крайне неоднородными. Диплом об академическом образовании в основном имеют сотрудники, отвечающие за консультирование, развитие персонала и организацию, большинство же преподавателей – как в специализированной подготовке, так и в дополнительном образовании – имеют педагогические квалификации (в основном инструкторы по проведению теста на выявление способностей), но не дипломы об академическом образовании (ни специализированный, ни педагогический).

Адаптация процедуры подтверждения квалификации должна выполнять следующие задачи:

Личностное развитие:

• Повышение профессиональной уверенности у тренеров и лекторов за счет визуализации их квалификации;

• запуск процессов рефлексии;

• визуализация потребностей сотрудников в развитии;

• проявление отчетливых возможностей дополнительного образования;

• возможность продолжительного и быстрого приспосабливания к новым требованиям в соответствии с изменениями внутри рынка образования (дополнительного образования);

• визуализация и сопоставление квалификаций сотрудников, приобретенных в сфере неформального образования.

Развитие персонала:

• Целевое развитие персонала через обоснованное сопоставление квалификаций сотрудников;

• вовлечение всех сотрудников в процесс сопоставления;

• улучшение качества обучения и подготовки за счет нацеливания на образовательные программы преподавательского дополнительного образования для лекторов и тренеров;

• возможность использования подтверждения квалификации для профессионального поиска кадров.

Маркетинг:

• Предоставление инструмента, обеспечивающего гарантию и развитие внутри компании;

• очевидность квалификации в области образования взрослых внутри компании.

«Процедура подтверждения квалификации VWB» была разработана как модульный инструмент, например, подтверждение персональной квалификации составляется на основе непосредственно сфер занятости проверяемого сотрудника.

Таким образом, включается высокая гибкость использования: во время применения процедуры в следующий раз новые профессиональные функции по необходимости могут быть включены в подтверждение квалификации, другие же могут быть удалены. Более того, есть возможность

включить новые функции в случае модифицированной перспективной операционной структуры компании.

«Процедура подтверждения квалификации VWB» состоит из трех этапов: самооценка, «внешняя» оценка, консультирование и совещания по вопросам развития.

8. Резюме

Идентификация и принятие квалификаций – это возможность повысить профессионализм в области образования взрослых. Кроме того, квалификации в образовании взрослых становятся более очевидными для разных пользователей. Цель проекта «Подтверждение квалификации для преподавателей в сфере образования взрослых» и его адаптация заключалась в разработке инструментов, которые обеспечивают объективную идентификацию и документацию в области образования взрослых, а также профессиональную подготовку и создание профилей квалификаций. Кроме того, он служит компиляцией компетенций преподавателей, чтобы обеспечить сопоставление требуемых и существующих квалификаций и, таким образом, позволить институтам образования точно определять квалификации своих сотрудников. Идентификация квалификаций в сфере образования взрослых является предпосылкой для их признания и выдачи соответствующих свидетельств.

9. Список использованных источников

Arnold, R.: Kompetenz. In: Arnold, R. / Nolda, S. / Nuissl, E. (Hrsg.) (2001): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn/ Obb.

BMBF (2004): Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens. Machbarkeitsstudie im Rahmen des BLK-Verbundprojektes. Bonn.

Böhm, J. /Wiesner, G. (2010): Vergleich ausgewählter

Bilanzierungsverfahren für non-formal und informell erworbene Kompetenzen von Weiterbildnerinnen und Weiterbildnern – Ausblick auf einen weiterführenden praktikablen Ansatz. In: Hof, Christiane/Ludwig, Joachim/Schäffer, Burkhard (Hrsg.): Professionalität zwischen Praxis, Politik und Disziplin. Baltmannsweiler: Schneider.

Böhm, J. /Wiesner, G. (2012): Das Kompetenzbilanzierungsinstrument KOMPASS (Kompetenzpass für ErwachsenenbildnerInnen) – diskursive Entwicklung, Erprobung und Einsatzempfehlungen. In: Gruber,E. /Wiesner, G. (Hrsg.): Erwachsenenpädagogische Kompetenzen stärken. Kompetenzbilanzierung von Weiterbildner/-innen. Bielefeld: W. Bertelsmann.CEDEFOP (2009): Europäische Leitlinien für die Validierung nicht formalen und informellen Lernens. Online im Internet: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4054_de.pdf [Stand: 2011-07-05].

Dehnbostel, P./ Gillen, J.: Kompetenzentwicklung, reflexive Handlungsfähigkeit und reflexives Handeln in der Arbeit. In: Gillen, J. (Hrsg.)(2007): Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen. Konzepte arbeitsorientierter Weiterbildung. Bielefeld, p. 27-42.

Dohmen, G. (2001): Das informelle Lernen. Bonn.

Dornes, M. (2011): Der kompetente Säugling: Die präverbale Entwicklung des Menschen. Frankfurt a.M.

Erpenbeck, J./ Heyse, V. et al. (Hrsg.) (2004): Kompetenzen erkennen, bilanzieren, entwickeln. Münster.

Geldermann, B. (2011): Kompetenzmanagement im Mittelstand: Personalprozesse strategisch ausrichten. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Gillen, J. (2006): Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance. Bielefeld.

Gnahs, D. (2007): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld.

Kaufhold, M. (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung. Wiesbaden.

Kaufhold, M. (2010): Kompetenzen erfassen – Herausforderungen und Anregungen zur betrieblichen Umsetzung. In: Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.): Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen mit Kompetenzpässen sichtbar machen. Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 33-47.

Kucher, K. /Wehinger, F. (2010): Mitarbeiterpotenziale entdecken und entwickeln: Kompetenzpässe im betrieblichen Alltag nutzen. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Loebe, H. /Severing, E. (Hrsg.) (2010): Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen mit Kompetenzpässen sichtbar machen. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Sellin, B. (2001). Internationalisierung der Berufsbildung. Neue Ansätze zur Zertifizierung und Akkreditierung von beruflichen Qualifikationen in EU. In: LebensLangesLernen, pp. 295-307.

Strauch, A. (2008): Kompetenzbilanzierung im Betriebskontext. Baltmannsweiler: Schneider.

Strauch, A. /Jütten, S. /Mania, E. (2010): Kompetenzerfassung in der Weiterbildung: Instrumente und Methoden situativ anwenden. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Vespermann, P. (2005). Die Bedeutung zertifikatsgestützer Systematisierungsstrategien in der beruflichen Weiterbildung für die Kompetenzentwicklung. Universität Hamburg, http://www.bwpat.de/ausgabe8/vespermann_bwpat8.pdf.



Как EdCamp делает учительниц и учителей значимыми, или Эффект длинного хвоста

Они называют себя и украинское учительство белыми воронами – за то, что те не боятся внедрять изменения в своих школах. EdCamp Ukraine объединил уже более 20 000 таких «ворон» со всей Украины, и вот уже 4 года они каждый день работают над тем, чтобы привозить в свои школы лучшие образовательные практики.

По просьбе «Адукатара» менеджерка по партнерствам и коммуникациям Ирина Миньковский, а также глава совета организации Александр Элькин и программная директорка Елена Масалитина рассказали о том, с чего все началось, о первых мероприятиях и событиях, о принципах EdCamp и направлениях деятельности.

Во время разговора казалось, что каждый из троих собеседников является частью единого механизма: один начинает рассказ, а другие подхватывают и дополняют. Их слова, как элементы пазла, складываются в целостную историю – о начале EdCamp Ukraine, миссии, достижениях, планах и самых важных проектах (www.edcamp.org.ua).

С чего все началось?

Александр: Я работал со студенчества на факультете компьютерных наук, и мы были первыми, кто привлек ведущие IT-компании к проведению своих курсов в вузах. 20% учебного плана мы разрабатывали вместе с ними. Это были знания от практиков.

Впоследствии я получил приглашение возглавить департамент в IT-компании, которая разрабатывает программное обеспечение для школ. Так, например, зародилась платформа школьного менеджмента School Champion, которая вывела в онлайн каждую четвертую школу, бесплатно создав для них сайты. А еще мы переводили на украинский и русский обучающие ролики платформы Khan Academy.

Практический урок, который я получил, свидетельствовал о том, что можно придумать отличную идею, но чтобы она начала жить в украинских учебных заведениях, надо подготовить к этому учительство. Если учительство не верит в эту идею – вся конструкция рассыплется. Мы это проходили, когда объясняли в школах, зачем им нужен сайт.

Елена: В 2014 году у Александра заболела мама, и они полетели на лечение в Израиль. И в это же время пришло известие от руководства: из-за финансовых обстоятельств организации ему необходимо уволить весь штат отдела... К тому же, трудно было понять, в какую Украину он возвратится, потому что началась Революция Достоинства.

В таком отчаянном состоянии Александр в интернете случайно наткнулся на баннер The EdCamp Fundation. Education было ключевым словом. Он спросил, как можно присоединиться. Ему ответили, что формат EdCamp является свободным, что фонд не предоставляет финансовой поддержки, но может дать книгу-методичку и поддержать советами.

Александр: За четыре доллара я приобрел книгу «The Edcamp Model: Powering Up Professional Learning» и решил не возвращаться в IT-сектор, а создавать в Украине сообщество, которого не существовало. Чтобы через учителя изменить образование в Украине. И не допустить в будущем событий 2014 года. Потому что мы верим в то, что это, прежде всего, – война за «головы».

Также мы называем педагогов лучшими мультипликаторами изменений, потому что, инвестируя в одного человека, мы тем самым инвестируем в сотни тысяч.

Ирина: Есть много прекрасных инициатив в Украине, но они, к сожалению, часто направлены на то,



вания, потому что они имели ожидания, что могут приехать на национальное событие исключительно благодаря своей должности, а регистрироваться и проходить телефонное интервью им «не по статусу».

Ирина: EdCamp – это горизонтальное демократическое пространство, и все здесь находятся на одном уровне. У нас нет VIP- мест и других «караваев». На конференции в 2016 году был заместитель министра образования Павло Хобзэй.

Он долго и охотно общался с участниками и участницами в холле, и когда пришел в зал, все места были заняты. Он спокойно сел на подоконнике и не имел никаких обид. Но мы получили смс-ки из разных источников: «Вы сошли с ума? У вас замминистра сидит на подоконнике!».

Но тогда педагоги поняли, что в образовательном процессе действительно важны все. Два года подряд у нас была министр образования Лилия Грыневыч, которая со всеми свободно общалась.

Александр: Учителя важны, и важно уважение к учительской профессии. Но чтобы действительно продемонстрировать это уважение, нужно быть внимательными к мелочам. И это уважение наше учительство чувствует, только ступив с поезда на перрон в Харькове – когда видят бигборды, приветствующие их на вокзальной площади, когда их размещают в хорошем отеле, когда с ними внимательно и глубоко общаются.

Елена: Они заполняют анкеты обратной связи, и две фразы, которые мы чаще всего читаем, – «Я почувствовал/-ла, что я не один/-на, что таких людей, которые думают, как я – много» и «Я почувствовал/-ла себя человеком».

А бальзам на нашу совместную командную душу – когда мы получаем от педагогов следующее: «Благодаря EdCamp я остаюсь в профессии» (www.edcamp.org.ua/edcampukraine2018).

Каковы основные принципы EdCamp?

Александр: Обычно, когда люди видят три страницы с указанием наших партнеров, то говорят: «Сколько же у вас денег должно быть!». На самом деле не все из них являются собственно финансовыми партнерами. Просто события очень масштабны, все продумано до мелочей, вложено много души и сердца, работы,

чтобы «потушить пожар», а не предупредить его. Кроме того, мало фондов и международных организаций включают в свои приоритеты образование.

Какими были первые мероприятия?

Елена: В самом начале мы решили, что все конференции EdCamp Ukraine будут бесплатными.

Александр: Была интересная ситуация на первом событии. Мы уже сформировали партнерский круг, отобрали людей, разработали программу. Уже нужно рассылать приглашения, потому что людям нужно покупать билеты, – все, обратного пути нет. Но на тот момент мы не имели фактических денег – только обещания.

Ирина: Было два больших риска: как накормить людей (около 350 человек) и как расплатиться с подрядчиками за видеосъемку, аренду и тому подобное.

Но у нас был план «Б». Рядом жила одна из организаторок – Марина Пащенко, поэтому мы решили, что будем у нее дома варить гречку и резать салат. А чтобы расплатиться с подрядчиками, даже готовы были заложить квартиру...

Александр: Но вечером первого дня мы выдохнули – получили обещанные деньги. Удалось договориться с подрядчиками, что после события все оплатим.

Ирина: Нашей особенностью является то, что мы не руководствуемся только анкетами при отборе на события EdCamp. Мы каждому человеку, подавшему заявку, звоним.

Елена: Иногда точно чувствуется, что директор школы позволил/-ла себе не заполнять анкету лично, а поручил/-ла это вице-директору или учителю. Мы не приглашаем таких людей.

У нас даже были случаи, когда пришлось – вежливо и аргументировано, но твердо – отказать нескольким начальникам областных департаментов образо-

времени – и людям кажется, что у нас огромные ресурсы. Они действительно большие – но прежде всего это люди, вдохновение и вера в лучшее образование для Украины, а не финансы.



Ирина: Мы независимы. Например, на последней национальной (не)конференции у нас было 80 партнеров, и ни один из них не дал хотя бы 30% всего бюджета события. То есть мы не имеем магистрального донора, который мог бы влиять на происходящее.

Елена: Мы хотим, чтобы все, что это 20-тысячное сообщество говорит, – было именно голосом учительства, а не чьим-то еще.

Александр: EdCamp`ы по всему миру имеют шесть основных принципов. Скажу о самых главных. Бесплатность уже была упомянута.

Еще один важный принцип – это vendor free. Это о влиянии. Любая организация не может продвигать, продавать или навязывать какие-то идеи, продукты или услуги. Мы всегда говорим организациям, что «конечно, у вас есть свои цели, но вы должны понимать, что мы собираем педагогов не для рекламы, а для обучения. И прежде всего вы должны дать учителям что-то полезное и помочь решить какую-то конкретную проблему».

Ирина: Закон о двух ногах. Учителя/-ницы могут посещать только те секции, которые им интересны. На национальных (не)конференциях одновременно ведутся 20 сессий. Если люди понимают, что уже эту тему знают, или это вообще не актуальное для них направление, могут перейти в другую локацию и к другому спикеру. Или, например, если они встретили своих знакомых, то могут сесть в постоянно работающем кафетерии, пообщаться и отдохнуть. У нас даже есть «локации тишины», потому что люди получают огромный массив информации и нуждаются в отдыхе.

Елена: В образовательной среде есть люди, приученные к вертикали власти, а не к свободе.

Для многих поначалу это становится даже мукой, потому что когда вся программа прописана нарративно и линейно, это просто. А когда ты получаешь свободу, нужно проанализировать сессии и принять собственное решение, а это сложно. Это требует ответственности за свою жизнь. Если педагоги не несут ответственности, в частности, за свое развитие, то результатов не будет.

Александр: Эффект «длинного хвоста». Главное происходит не на самих событиях, а после них – когда учитель/-ница возвращается в свой класс. Мы верим, что эволюция (революция) не происходит в высоких кабинетах, а творится ежедневно на школьных уроках.

Нас часто спрашивают, происходят ли изменения после (не)конференций, и мы можем утверждать, что да. Каждый год мы проводим опрос среди участников и участниц событий EdCamp Ukraine и знаем, что EdCamp действительно влияет на жизнь педагогов.

Ирина: Мы анализируем такие показатели, как количество новых полезных контактов, которые люди

получили, изменения в их отношениях с ученичеством, родителями и коллективом в школе. И главное – то, сколько новых идей было применено ими после возвращения с события.

Елена: Нет ни одного человека, который бы ни сказал, что хотя бы одну идею НЕ реализовал/-ла. Мы также собираем и качественные показатели – истории в формате эссе о том, что именно изменилось, снимаем про них документальные видео (https://www.youtube.com/playlist?list=PLF8MwlgxLRAZiZWI4QyxU0D3x9AZnFNvl).

Можно ли обозначить основные направления работы EdCamp Ukraine?

Александр: Сейчас EdCamp прежде всего это повышение квалификации по принципу «дай – если можешь, возьми – если хочешь».

Ирина: До того как EdCamp появился в Украине, не было тренда, рынка, если хотите, повышения квалификации. Не было институциональной возможности, а где-то и желания этим заниматься. Кроме учителей/-ниц английского языка, мало кто регулярно повышал свою квалификацию. И нам многие говорили: «Вы не будете успешны, потому что у нас много других проблем, никто не будет уделять внимание повышению квалификации учителей».

К счастью, они ошибались.

Александр: Вторая вещь – это сообщество. Это агенты и агентки изменений, которых (как и себя) мы с любовью называем «белыми воронами».

EdCamp является рупором образовательного сообщества.

Ирина: Часто с нами делятся своими локальными проблемами. Но мы стараемся решать не только детали в регионах, а действовать более системно, на уровне всей страны.

Елена: Реформирование образования. Наша команда стала соавтором концепции Новой украинской школы – рамочного документа, который определяет развитие украинского образования на ближайшие 10 лет.

Когда мы почувствовали боль от бумажных практик, которые есть в среднем образовании, начали «охоту на бюрокразавра» – бумажного школьного монстра, который мешает учить детей. Мы провели первое в Украине национальное исследование школьного документооборота. Выяснили, что 48 пачек бумаги в год тратит школа в среднем, чтобы напечатать все отчеты!

Сегодня мы имеем один мощный результат – это отмена для учительства так называемых «микрорайонов» – учета детей школьного возраста по месту жительства. Также вышла новая инструкция по делопроизводству, которая уменьшила документооборот на 30% (http://mon.edcamp.org.ua).

Вот совсем недавно мы провели уникальное – и также первое в нашей стране такого масштаба – исследование сферы повышения квалификации 8427 школьных педагогов со всей страны. Вместе с ключевыми стейкхолдерами украинского образования мы сформировали Декларацию качественного повышения квалификации и пригласили к ее подписанию все образовательное сообщество страны. По результатам исследования мы сейчас работаем с Министерством образования по написанию новых Положений по повышению квалификации и сертификации педагогов (www.edcamp.org.ua/teachandlearn).

Один из свеженьких наших проектов – ЭдМандры. Это путешествия в разные страны мира, которые гордятся своим образованием.

Но это не просто поездки, а экспедиции, по результатам которых в Украине уже созданы образовательные посольства, например, Финляндии, которые на самом деле помогают нам заимствовать продуктивный опыт других государств – не копируя, а адаптируя к нашим реалиям (www.edcamp.org.ua/bilavorona).



Ирина: Региональные (не)конференции по программе «EdCamp in a Box» (www.edcamp.org.ua/miniedcamps20182019). Когда педагоги попадают на наши национальные события, то настолько вдохновляются, что хотят провести нечто подобное в своих регионах. Уже четвертый год подряд мы организовываем конкурс, находим деньги и предоставляем все необходимое, чтобы они смогли провести



свои мини-EdCamp`ы.

Мы верим, что не могут быть ни Харьков, ни Киев центрами образования в Украине – нужно всеукраинское движение. В этом году по Украине прокатится волна из 55 региональных событий (примерно по 150 человек примут участие в каждой) – в больших городах и маленьких селах. Эти события становятся чрезвычайно важными этапами в жизни учителей, которые их организовывают, а также платформами для коммуникации и развития реформы.

На I Национальном саммите-челендже для координторок/-ов мини-EdCamp`ов организация инициировала собрание ключевых общественных организаций, работающих в сфере повышения квалификации, чтобы объединить усилия и поддержать продвижение реформы образования.

Мы даже создали методический комлект для всех, кто хочет научиться проводить события в формате EdCam – курс (http://bit.ly/howtoedcampmooc) и книга (http://bit.ly/howtoedcampbooc).

Александр: Еще одним важным нашим проектом является Всемирный день достоинства (https://www.facebook.com/gdignityukraine/). Это урок, который каждый год происходит одновременно в более, чем 70 странах мира, основан кронпринцем Норвегии Хоконом. Цель – мотивировать детей и взрослых задумываться о понятии достоинства в ежедневной жизни. Этот урок говорит: даже если ты поможешь человеку пожилого возраста перейти через дорогу – это тоже малый, но весомый поступок. И именно из таких маленьких поступков и состоит достоинство.

За 4 года к инициативе в Украине удалось привлечь 100 000 человек из 1000 учебных заведений. Движение EdCamp Ukraine определено официальным представителем мирового Global Dignity Day в Украине.

Своей работой мы хотим также изменить отношение к общественным организациям, активисткам и активистам, потому что люди часто думают, что это волонтеры, которым нечем заняться. Люди не понимают, что это полноценная профессиональная работа. Если нам удастся это изменить, реформы будут происходить гораздо быстрее.



Подготовил Дмитрий Карпиевич

Технология «Всемирное кафе» на арене организационных изменений

Алена Луговцова, психолог, тренер, медиатор, основатель сообщества «Архитекторы мечты»

«Посредством общения сотрудники делают открытия о знаниях друг друга, делятся знаниями с коллегами, и в этом процессе создают новое знание для организации. В эпоху новой экономики разговор – это самая важная работа… настолько важная, что он, в данном случае, и есть организация.»

Алан Веббер, «Что нового в новой экономике», Гарвард Бизнес Ревью

Как использование технологии «Всемирное кафе» может помочь организации стать эффективнее? Эта статья неслучайно начинается с такого вопроса. Формулирование вопросов, задающих новую перспективу видения темы или организации, а также эффективная фасилитация обсуждения этих вопросов являются ключевыми процессами технологии «Всемирное кафе», концепции коммуникативного лидерства, а также ключевыми умениями современного лидера.

World Café (Всемирное кафе) – это технология конструирования содержательного общения, выстраиваемого вокруг значимых для организации/сообщества или группы людей вопросов. Это общение состоит из множества маленьких бесед, сменяющих друг друга, постепенно превращающихся в сеть новых идей, помогающих решить проблемы, значимые для жизни, работы или конкретного сообщества. Благодаря своей уникальной структуре Всемирное кафе позволяет крупным группам, часто сотням людей, мыслить творчески и быть частью единого, связанного разговора.[1]

Всемирное кафе очень часто организуется как отдельное событие с целью обсуждения вариантов решения конкретной проблемы, однако эта технология обладает мощным потенциалом для развития организаций, вне зависимости от сферы их деятельности. Эта ее сторона практически не описана в русскоязычных источниках, и обучения этому аспекту применения технологии не проводится. Тем не менее, формат Кафе очень гибкий и адаптируется к большому набору целей: обмен информацией, построение отношений, глубокая рефлексия, стратегическое планирование, развитие организационной культуры, решение конкретных проблем и т. д.

Принципы, лежащие в основе Всемирного кафе, дали начало концепции коммуникативного лидерства, а сама концепция успешно внедряется как инструмент развития обучающейся организации. Коммуникативное лидерство характеризуется диалогом и инклюзивными формами коммуникации, а также участием всех сотрудников в процессе принятия решений. Совместно с технологией Всемирного кафе, эта концепция успешно используется в практике частных, государственных и общественных организаций по всему миру. Коммуникативное лидерство, подразумевающее неформальный подход к управлению, способствует расширению возможностей как сотрудников, так и организации в целом.

Всемирное кафе и коммуникативное лидерство в Hewlett Packard

«Эффективный разговор является источником

---

1. Подробно технология «Всемирное кафе» в ее классическом понимании описана в статье: Алена Луговцова. Всемирное кафе: маленькие беседы с большим смыслом// Адукатар. – №1 (19), – 2011. – С. 37–41. Электронный ресурс; режим доступа: http://adukatar.net/wp-content/uploads/2011/07/19_Pages_37-41.pdf.

устойчивого конкурентного преимущества.»

Борис Гройсберг.

После своего первого опыта участия во Всемирном кафе в рамках программы по самоорганизующимся системам, у Боба Веази случился инсайт. В то время он являлся старшим инженером и менеджером по производству на заводе Хьюлетт Пакард в Орегоне. На Всемирном кафе Боб прочувствовал, как в процессе передвижения людей от столика к столику во время нескольких раундов обсуждений коллективный разум группы постепенно становится видимым и осязаемым. Люди переплетали идеи, создавая неожиданные связи, новые знания, возможности для действий. Боб сказал: «Что-то замечательное и волнительное случилось со мной во время разговоров в Кафе. Я понял, что боксы, в которых работают сотрудники в моей организации, могут стать частью сети коммуникаций. Каждый день мы общаемся и обсуждаем разные вопросы, и это общение напоминает разговоры за столиками Кафе. Во время работы мы так же передвигаемся между «столиками». Меня как молнией осенило: «Вот так, на самом деле, работает жизнь!» Я начал размышлять: если коммуникация и личные взаимоотношения являются «сердцем» нашей работы, как я, будучи лидером, могу вносить вклад либо наоборот, отнимать энергию у этого естественного процесса? Почему мы используем интеллект лишь нескольких людей, в то время как мы можем задействовать интеллект сотен и тысяч путем фокусировки на ключевых вопросах и более интенсивного вовлечения их в коммуникацию?» (4).

Вскоре после этого Боб стал соведущим глобальной инициативы на уровне корпорации по вопросам безопасности, которая, в итоге, вовлекла более 50 000 человек на производственных предприятиях по всему миру в разговор о безопасности и о том, как такие риски можно снизить. Встречая людей на каждом уровне иерархии компании в обычных для них местах сбора, он обращался к ним с вопросами, а не с ответами, и организовывал беседы, направленные на актуализацию опыта, отношений и коллективного разума каждой группы для поиска решений по снижению уровня чрезвычайных происшествий на производстве. Его команда выбирала лучшие идеи у каждого завода, распространяла интересные истории и объединяла ключевых людей из разных уровней компании, чтобы они могли учиться друг у друга. «Каждое собрание работников, которое я посетил, было организовано в формате столика в Кафе, и становилось частью сети коммуникаций» – объяснял Веази. – «Столики» по всей компании были объединены ключевыми фокусирующими вопросами» (4).

Результаты были впечатляющими. В Пуэрто-Рико уровень чрезвычайных происшествий снизился с 4,2 до 0,2%. В Орегоне – с 6,2 до 1,2%. Общий уровень чрезвычайных происшествий по предприятию снизился на 33%, и эти показатели поддерживались на тех предприятиях, где продолжались обсуждения по вопросам безопасности.

Перемена во взгляде на организацию Боба Веази предопределила новый подход к лидерству, что кардинально повысило коллективный потенциал сотрудников Хьюлетт Пакард в достижении разделяемых ими целей. Он показал силу коммуникационного лидерства в действии.

Разговор как ключевой процесс

«Результативность организации определяется паутиной человеческих обязательств, рожденных в паутине человеческих разговоров.»

Фернандо Флорес, бывший министр финансов Чили

Коммуникационное лидерство – это корпоративное сопереживание и активное слушание. Это способность стать действительно общающейся организацией, которая слушает и слышит все внутренние и внешние заинтересованные стороны, чтобы стимулировать процессы принятия решений и, следовательно, обеспечивать постоянный процесс трансформации и адаптации. Во времена глобального финансового кризиса и полной неопределенности относительно будущего, лидеры всех типов организаций ищут рычаги задействования максимального человеческого ресурса, чтобы добиться большего результата, снизить издержки, быть более эффективными в своей деятельности, быть более конкурентоспособными и инновационными (3).

Что, если успех зависит не просто от привлечения большего количества человеческих ресурсов или более талантливых сотрудников, а от нашей возможности сфокусироваться на важнейшем процессе – разговоре, посредством которого люди исторически решали все свои важнейшие задачи? Эволюционный биолог Умберто Матурано отмечает, что разговоры вокруг костра были основным инструментом нахождения общих интересов, разделения знания, представлений о будущем и взаимодействия во имя выживания у наших предков (4). В процессе смены одного разговора другим происходит естественное «опыление» идей, поиск возможностей, истинное обучение друг у друга и акт сотворчества. С этой точки зрения разговор – это действие, сердце социальной системы, организаций, сообществ, культур. Коммуни-

кативное лидерство начинается там, где лидеры рассматривают организацию как динамическую систему разговоров, а разговор – как ключевой процесс, обеспечивающий постоянный прогресс (3). Системный подход к выстраиванию разговоров в организации не только помогает увеличить интеллектуальный и социальный капитал, но и наделяет организацию преимуществом в современном мире, непрерывно объединяющемся в сети.

Как же сделать разговор движущей силой развития организации? Посредством выстраивания его вокруг вопросов, которые имеют для организации большую значимость, привлекая при этом максимум заинтересованных сторон и выстраивая коммуникацию с помощью технологий социального взаимодействия, таких как Всемирное кафе (Рис.1) (4). Фраза «Прекратите разговаривать и начните работать» должна превратиться во фразу «Начните разговаривать и творить вместе».

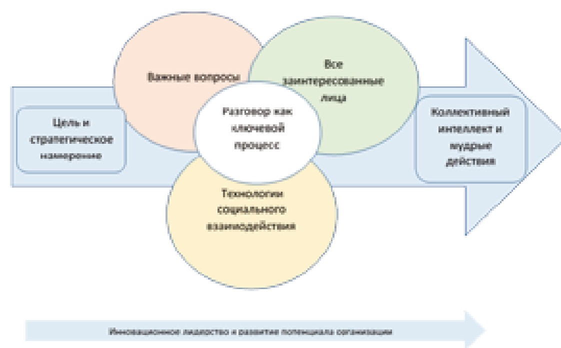


Рис. 1. Концепция коммуникативного лидерства

Эта концепция может быть применена как к дизайну отдельных встреч, так и к стратегическим переменам в организации. Однако до дизайна разговоров и обсуждений необходимо четко определиться с целью. Цель определяет те вопросы и ценные возможности, которые предстоит обсуждать. Определение цели также позволяет очертить круг всех заинтересованных лиц. Однако сформулировать вопросы таким образом, чтобы ответы на них привели к ожидаемым изменениям и инсайтам – это отдельное искусство. Всемирное кафе может помочь справиться и с этой задачей, поскольку эффективные вопросы являются частью данной технологии.

Важность эффективных вопросов

«Успешные люди задают эффективные вопросы, и в результате получают эффективные ответы.»

Энтони Роббинс.

Когда в последний раз, сидя на очередном собрании в организации, вы ловили себя на мысли, что теряете время зря? Возможно, это происходило не единожды за время вашей профессиональной карьеры. Почему собрания, которые призваны решать важные для организации вопросы, являются такими скучными? Может быть потому, что руководители формулируют вопросы для обсуждения не совсем правильно? А может быть потому, что они вовсе не задают вопросы, которые стимулируют интерес сотрудников и их вовлечение в обсуждение, и собрания превращаются в скучные отчетные сессии и другие формы односторонней коммуникации?

«Мне не интересно знать, что вы НЕ знаете, мне интересно, что вы знаете», – часто заявляют работодатели. Однако полезность приобретаемого нами знания и эффективность действий, которые мы предпринимаем, зависят от качества вопросов, которые мы задаем.

«Если бы у меня был час для решения проблемы, и моя жизнь зависела бы от него, я бы потратил первые 55 минут на то, чтобы сформулировать правильный вопрос, потому что, если я знаю правильный вопрос, я могу решить проблему менее чем за пять минут». Эту цитату приписывают Эйнштейну, и она наилучшим образом демонстрирует, насколько критически важным является способность задать правильный, эффективный вопрос в нужной ситуации. Умение задавать эффективные, «большие», стратегические вопросы, как их называют специалисты в этой области, важны как в повседневной жизни, так и в жизни организации.

Однако ни образование, ни современная корпоративная культура, в большинстве случаев, не направлены на обучение эффективному спрашиванию. Наоборот, вся система как будто специально работает на то, чтобы мы разучились думать вопросами, а давали лишь правильные ответы. Система оценивания в школе и вузе устроена так, что ранжирует учащихся на основании их умения давать правильные ответы. Вопросы же воспринимаются скорее как «выпендривание», и, по большей части, раздражают учителей и преподавателей. «Не задавайте мне вопросы, дайте мне ответы», – часто слышат школьники и студенты.

Однако если организация планирует преуспевать, открывать новые направления, совершать революционные прорывы или даже просто выдерживать конкуренцию, необходимо осознавать, что лишь эффективные вопросы открывают возможности для нового знания и открытий, которые являются ключом к стратегическим инновациям (5).

На действия людей мотивируют правильные вопросы. Вопросы, которые имеют для нас действительно

важное значение. Мы зачастую спорим о каких-то вещах, не находя достаточно времени для того, чтобы глубоко их исследовать. Вопросы, которые не лежат на поверхности, способны освежить наше восприятие и мышление. Коммуникационные лидеры развивают потенциал для формулирования и артикулирования такого рода важных вопросов и стимулируют развитие этой способности у каждого сотрудника. Без фокуса на критически важных аспектах и вопросах нет необходимости действовать, и не создается контекст для совместного знания (1).

Важная часть методологии Всемирного кафе основана на умении задавать стратегические, эффективные вопросы, на которые мы действительно не знаем ответ. Сформулировать такие вопросы не просто, но именно они задают динамику коммуникации во время проведения технологии, открывают новые возможности, стимулируют появление инсайтов, приводят к инновациям, вовлекают участников в обсуждение.

Всемирное кафе и развитие культуры инновационного спрашивания в Nokia

Всемирное кафе успешно использовалось Nokia для внедрения культуры инновационного спрашивания и вовлечения максимального количества сотрудников в принятие стратегических решений в организации (6). Nokia – очень крупная компания, в которой работает 50 000 сотрудников, и задейстовать всех в каких-либо инновационных процессах является достаточно сложной задачей. Перед организацией стояла цель полного пересмотра ценностей, при этом хотелось привлечь к этому процессу как можно больше людей. У руководства появилась идея собрать сотрудников из разных подразделений Nokia и обсудить ценности компании «с чистого листа», как если бы они заново создавали ее на Марсе. Поездка на Марс стала метафорой встречи в формате Всемирного кафе.

Для Кафе Nokia выпустила 5 000 элегантных приглашений, которые выглядели как посадочные талоны и авиабилеты. Они были сформированы в комплекты, каждый из которых разослан обычной почтой представителям разных уровней компании в разные географические местоположения. Получателям была дана инструкция незаметно распространить этот пакет между теми людьми в их офисе, с которыми они хотели бы организовать глубокий разговор о ценностях и культуре компании. Получатели также могли взять один билет себе. Каждый билет находился в футляре, который описывал основную деятельность Nokia, ценности компании и инструкцию по регистрации для участия в локальном Всемирном кафе. Участники также получили две багажные бирки, содержание которых они должны были обсудить со своими коллегами заранее: зеленую, на которую следовало записать ценности или идеи Nokia, которые следует взять с собой в будущее, и серую – для того, что нужно было бы оставить в прошлом.

Nokia провела 16 локальных Кафе по всему миру в течение 60 дней. Более 100 сотрудников из разных секторов присутствовало на каждом из них. В день проведения мероприятия группы обсудили заданный набор вопросов по классическому варианту Кафе, когда один человек остается хозяином столика, а остальные путешествуют по другим столам и, в итоге, возвращаются за первоначальный.

Люди очень серьезно восприняли подготовку и обсудили багажные бирки в своих командах заранее. Некоторые даже приходили со стопками бумаги, на которой были записаны идеи коллег.

Результаты всех локальных Кафе были размещены на сайте Nokia Way, и все пользователи Nokia не только имели к ним доступ, но и могли их комментировать. Несколько тысяч сотрудников смогли принять участие в обсуждении с помощью веб-сайта, высказывая свое мнение, предлагая и иногда задавая вопросы. Кафе также были сняты на видео и отредактированы в короткие видеоролики, которые были настолько интересными, что получили около 30 000 просмотров и комментариев.

Всемирное кафе позволило озвучить мысли разных сотрудников компании и помогло Nokia выработать ценности, которые, по их словам, являются более открытыми, чем ценности других компаний (6).

Всемирное кафе и стратегия развития организации

У применения Всемирного кафе в отношении организационного развития, есть три важных философских пункта:

• У каждого человека своя собственная интерпретация мира и ментальная модель реальности, и хотя она кажется ему единственно правильной, на самом деле она отражает субъективное восприятие только одного человека. Лишь разделяя свою точку зрения с другими и слыша альтернативные интерпретации, люди и организации могут расширить свое понимание как реальности, так и различных вариантов действий. Чем больше вариантов человек или организация может сформулиро-

вать, тем больше появляется возможностей для разработки успешныхстратегий адаптации в постоянно меняющейся среде.

- Кроме индивидуального мышления существует понятие «коллективного мышления». Это социально-психологический феномен, заключающийся в том, что должным образом замотивированная социальная группа при определенной организации ее работы способна на интеллектуальные прорывы, которые не может обеспечить индивидуальное мышление. Всемирное кафе создает условия как для возникновения коллективного мышления организации, так и его изменения, а также изменения статуса-кво в значимых областях. Всемирное кафе – это не только процесс обмена мировоззрениями, но и инструмент, который создает контекст для коллективного действия.
- Любая система обладает внутренней способностью разрабатывать успешные стратегии выживания и адаптации. Организации изначально обладают мудростью, знаниями и творческим потенциалом, необходимым для того, чтобы противостоять даже самым сложным вызовам. Большинство организаций вовсе не страдают от недостатка умных сотрудников, хотя часто жалуются на это. На самом деле они страдают от своей неспособности полностью активировать и мобилизовать коллективную мудрость, существующую в их собственной системе. Мало иметь умных сотрудников с хорошим потенциалом, надо еще иметь инструменты правильно его раскрыть и задействовать. Всемирное кафе позволяет получить доступ к этим интеллектуальным и творческим ресурсам, и использовать их наиболее эффективным образом.

Как привести эту философию в действие? Один из важных пусковых механизмов – стратегические вопросы, которые основаны на допущении, что все заинтересованные лица уже обладают мудростью и знанием, необходимыми для того, чтобы справиться с любым сложнейшим вызовом, стоящим перед организацией. Все, что нам нужно – это задать правильные вопросы, которые помогут осознать, вербализировать, сделать «видимым» имеющееся знание. Этот процесс управляем и включает ряд шагов, которые могут быть реализованы как отдельные действия или интегрированы в технологию «Всемирное кафе» как цели раундов, задавая направление вопросов для обсуждения (2).

Оценка ландшафта – первый шаг, позволяющий оценить организацию во внешнем контексте ее работы. Это сканирование горизонта и контуров так называемого организационного ландшафта, нахождение на нем маркеров возможных проблем и имеющегося потенциала. На данном этапе нужно позволить воображению и детской любознательности вести вас и задавать как можно больше вопросов, которые стимулирует ландшафт организации. Любые находки формулируются не в ответы или фиксацию проблем, а в вопросы: «Как А соотносится с Б, и какие вопросы это соотношение ставит перед нами?», «Если бы в игру вступило В, какой вопрос мы бы задали себе?», «Какой самый главный вопрос скрывается за все этой информацией?». Если этот шаг интегрируется в раунд Кафе, его главной целью становится формулирование важных стратегических вопросов о деятельности организации, которые мы себе не задавали, но которые следовало бы задать. Результатом работы раунда в этом случае является банк стратегических вопросов.

Открытие ключевых вопросов. Как только вы создали список из эффективных вопросов на основании анализа ландшафта и целостного видения, приходит время изучить структуру сформулированных вопросов. Это не механический процесс, он требует времени, но в результате вы получите 3–5 ключевых вопроса, ответы на которые, как в цитате Энштейна, приведут к инсайтам. Остальные вопросы составляются в кластеры, и здесь задачей является уловить, какие ключевые идеи и стратегические вопросы за ними скрываются. В условиях Кафе ведущий может в перерыве между раундами провести кластерный анализ полученных вопросов, а столики после этого попытаются выделить ключевые вопросы.

Создание образа возможного. Как только ключевые вопросы выделены, представьте себе, как выглядела бы ваша ситуация, проект или организация, если бы на эти вопросы были получены ответы? Эта часть разговора дает первое понимание возможных креативных стратегий, подходов и ответов, которые зачастую открывают перед нами абсолютно новую территорию возможностей. В Кафе эту работу можно соотнести с работой фазы «Мечта» технологии «Позитивное интервью» (описана в журнале «Адукатар» № (20), 2011), когда в малых группах сотрудники представляют, какой организация могла бы стать в будущем, если бы реализовала имеющиеся возможности. В Кафе каждым столиком рисуется будущее организации при условии ответа на ключевые вопросы. В перерыве между раундами ведущий

может сделать обобщение представленных образов.

Создание рабочих стратегий. На этом шаге необходимо скомпилировать ключевые вопросы и видения возможного будущего. Релевантная информация и хорошо структурированные разговоры с внешними и внутренними заинтересованными лицами, неформальные разговоры между сотрудниками и обратная связь от внешнего мира дают возможность постоянно оценивать ландшафт, давая почву новым вопросам. В данном случае важным является сдвинуть акцент с проблем и их решения на важные вопросы, которые могут разработать иной подход к стратегии развития организации. В условиях Кафе необходимо интегрировать ключевые вопросы, потребности всех заинтересованных сторон и желаемое будущее, чтобы определить, каким образом и в каком направлении предстоит двигаться организации.

Ценность этих четырех шагов заключается в том, что они могут быть основанием разработки вопросов для технологии «Всемирное кафе», и в то же время выступать самостоятельными крупными шагами в выработке стратегического видения развития организации, на каждом из которых может быть использовано Всемирное кафе для структурирования важных разговоров.

Эффективные вопросы и лидерство в организации.

Ключевая способность современного лидера состоит не в том, чтобы правильно выстроить иерархию в организации, а в том, чтобы создавать сети, объединяющие различные точки зрения как внутри, так и вовне организации (клиенты, партнеры, альянсы). Эти сети позволят вырабатывать эффективные, стратегические вопросы. Для того чтобы такие вопросы рождались, в организации должна быть создана соответствующая инфраструктура и климат, которые способствуют формулированию вопросов, ведущих к инсайтам и выбору правильного пути. Умение фасилитировать рабочие обсуждения, усиливающие доверие и уменьшающие страх – еще одна важная способность современного лидера.

Поиск эффективных вопросов приводит к постепенному смещению акцента разговора с проблемы на возможности, с изучения того, что не работает, к тому, у чего есть будущее, с вопроса о том «В чем наша проблема и как мы к ней пришли?» на вопрос «Какую возможность скрывает эта ситуация, и кто является экспертом, способным помочь нам ее максимально использовать?».

Важной способностью современного лидера является также замечание эффективных и прерогативных вопросов, которые ежедневно возникают у сотрудников организации, и, чаще всего, просто не замечаются лидерами, привыкшими ориентироваться на собственное представление о происходящих процессах, нуждах организации и вопросах, которые стоит рассматривать.

Еще одной важной способностью является эффективное использование технологий социального взаимодействия, таких как Всемирное кафе. Причем не только в их классическом понимании, но и интегрирование ключевых принципов или элементов этих технологий в жизнедеятельность организации. Пример Хьюлетт Пакард показывает, как интеграция Всемирного кафе позволила важным вопросам путешествовать внутри и вне организации, достигая сознания всех заинтересованных лиц, являющихся ключевыми фигурами в достижении успеха и решении проблемы.

Видеть организацию как динамическую сеть разговоров, строящихся вокруг эффективных стратегических вопросов – это способ актуализации знаний и мудрости, которые помогут ей обрести устойчивость в будущем.

Всемирное кафе для проектирования организационных встреч.

С помощью Всемирного кафе можно решать как крупные задачи, так и ряд более мелких. В любой организации есть множество мероприятий, в которых Всемирное кафе может сыграть важную роль.

Кафе можно применять:

• **для дизайна внутренних собраний (заседаний правления, отдела и т. д.).** Вопросы, которые могут рассматриваться в рамках Кафе на таких встречах могут быть следующие:

- С какими основными стратегическими проблемами сталкивается наша организация и какие возможности в них скрыты?

- Как создать идеальную систему коммуникаций в нашей этой организации?

- Как мы можем совместно повысить уровень инновационных продуктов и решений в нашей организации?

- Как индивидуальное видение сотрудников совмещается с организационным видением?

• **для работы ассессмент-центров при приеме на работу.** Потенциальные новые сотрудники могут обсудить вопрос «Какой мы видим идеальную организацию-работодателя?»;

• **для организации встречи с международными представителями компании.** Беседа такого

Кафе может выстраиваться вокруг вопроса «Как в идеале может происходить сотрудничество между организацией и ее международными представителями?»;

• **для налаживания работы после слияния нескольких организаций.** Основным вопросом для Кафе может быть: «Какую совместную культуру мы хотим создать вместе в нашей новой организации?»;

• **для выстраивания отношений с клиентами.** Сотрудники могут с помощью Кафе обсудить вопрос «Что бы мы хотели услышать от самого удовлетворенного клиента о нашей организации, нашем продукте и наших услугах?».

Кафе поддерживает разговоры, которые важны в любом контексте, будь то бизнес, здравоохранение, образование или общественные организации, предлагая практический способ повысить человеческий потенциал совместной работы. Разговор всегда был местом рождения новых идей, новых способов существования и новых способов ведения дел. Начиная с круга старейшин у древних костров до разговоров в кафе и салонах, которые породили Французскую революцию, люди всегда собирались в небольшие группы для разговора по вопросам, имеющим для них важное значение. От «учебных кружков», которые способствовали экономическому и социальному возрождению в Швеции в начале 1900-х годов, до «кружков качества», которые оживили японский бизнес и промышленность почти полвека спустя, мы можем наблюдать ту же модель и те же основные процессы человеческого развития.

Небольшие группы, изучающие, обсуждающие важные для них вопросы и знающие, что другие делают то же самое, всегда были центром крупномасштабных изменений. Антрополог Маргарет Мид, которая изучала социальные системы и культурные изменения, лауреат премии «Планетарный гражданин года» в 1978 году, отметила: «Никогда не сомневайтесь, что небольшие группы преданных идее людей могут изменить мир. На самом деле, они единственные, кто когда-либо мог это сделать».

Разговор – это сердце изменений любой системы. Так почему бы не воспользоваться им для развития своих организаций?





Литература:

1. Brown, H., Isaacs, D., Margulies, N. (2009). Asking big questions. A catalyst for strategy evolution. In "The dance of change: the challenges of sustain a learning organization". New York, NY: Doubleday.

2. Brown, H., Margulies, N. (2002, November). Strategic questioning: engaging people's best thinking. The system thinker, Vol. 13, No. 8, 2–6.

3. Groysberg, B., Slind, M. (2019, June). Leadership Is a Conversation. Harvard Business Review 90, no. 6.

4. Harley, T.J., Brown, H. (2009). Conversational leadership: thinking together for a change. The system thinker, Vol. 20, No. 9.

5. Vogt, E., Brown, H., Isaac, D. (2003). The art of powerful questions: Catalyzing insights, innovation and action. Mill Valley, CA: Whole systems associates.

6. Willigan, G. (2009). Nokia: Values that make a company global. Strategic HR Management case study with teaching notes. Virginia, VA: Society for Human Resource Management.



LEGO® SERIOUS PLAY® – новый язык в общении и взаимодействии взрослых



Алена Луговцова



Юлия Сапожникова



Галина Тюрина

Алена Луговцова *– психолог, тренер, медиатор, основатель сообщества «Архитекторы мечты», старший преподаватель кафедры инновационного управления Института бизнеса БГУ.*

Юлия Сапожникова *– партнер студии фасилитации in.focus, фасилитатор, бизнес-тренер, старший преподаватель кафедры инновационного управления Института бизнеса БГУ, член Международной ассоциации фасилитаторов (IAF).*

Галина Тюрина *– партнер студии фасилитации in.focus, фасилитатор, консультант по организационному развитию, старший преподаватель кафедры фасилитации, коучинга и стратегических коммуникаций Факультета корпоративных коммуникаций Открытой европейской академии экономики и политики (Прага), член Международной ассоциации фасилитаторов (IAF).*

«Вы можете узнать больше о человеке за час игры, чем за год разговора.»
Платон

Известная во всем мире технология LEGO® SERIOUS PLAY® с недавнего времени стала еще одним инструментом в копилке и умелых руках белорусских тренеров, консультантов и фасилитаторов.

В ноябре 2018 года мы стали участникам 2-дневного тренинга для фасилитаторов по использованию методологии LEGO® SERIOUS PLAY® . Организатором тренинга в Минске выступила Студия фасилитации in.focus. Под руководством тренера программы Виктории Кучерчук (Киев, Украина) мы играли, строили модели из кубиков и деталей LEGO, моделировали, «думали руками» и «слушали глазами», рассказывали индивидуальные истории и создавали общие решения. Мы кропотливо, шаг за шагом осваивали нюансы технологии, анализируя ее как с точки зрения участ-ника, так и фасилитатора. Нас особенно впечатлило, как технология работы с LEGO-моделями удивительным образом способствует созданию безопасной атмосферы в группе и возникновению «ага»-эффектов.

Технология показалась нам настолько продуктивной и гибкой для разных контекстов, что мы незамедлительно стали применять ее в своей практике, и хотели бы поделиться этим инструментом с сообществом адукаторов.

А вы говорите на LEGO?

Это язык, который не нуждается в словах. Мы все можем на нем разговаривать.

Язык LEGO напоминает о детстве и игре. Строительство с использованием кубиков LEGO – это тип творческой игры, которая запускает альтернативный тип мыслительного процесса, раскрывая творческий потенциал и стимулируя воображение. Несколько поколений в нашей стране выросло, играя с наборами LEGO.

Однако не многие знают, что LEGO применяется и взрослыми для решения серьезных задач: создания моделей и прототипов для обучения, генерации идей, стратегического планирования, разрешения противоречий и конфликтных ситуаций, разработки общего видения и ценностей, определения стратегий продвижения продуктов и услуг, инноваций и т. д.

Для того чтобы детский конструктор превратился в эффективный образовательный инструмент, нужна серьезная научная база и специально разработанная методология. Таковой является LEGO® SERIOUS PLAY®.

Как из игры появилась методология?

Методология LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP) создана датской компанией LEGO Group после многих лет исследований и практики применения. Все началось в 1990-е годы, когда LEGO Group поставила задачу расширения своей деятельности на рынок образовательных услуг, исследований и консалтинга. По запросу компании метод работы с кубиками для решения бизнес-задач был разработан профессорами швейцарского Международного Института Развития Менеджмента в Лозанне (IMD) И. Русом и Б. Виктором. Первоначально он был создан для бизнес-администрирования и одобрен в качестве альтернативы скучным и непродуктивным рабочим собраниям. Основатели метода утверждают, что LSP может помочь менеджерам достичь трех ключевых целей: повысить вовлеченность сотрудников, «разблокировать» каналы для новых знаний; и нарушить «привычки» мышления.

Официально технология стала использоваться в 2002 году, и первыми площадками для тестирования стали такие компании, как Tetra Pak, Hydro Aluminium, TFL и сама LEGO Group. Вскоре LEGO Group разработало специализированные наборы «PRO» для проведения сессий LSP в бизнесе, а затем запустило международную программу сертификации фасилитаторов LSP.

Однако, LSP стала широко известна лишь после 2010 года, когда было принято решение о размещении методологии в свободном доступе согласно принципам лицензирования Creative Commons[1]. Это означает, что автор – в данном случае LEGO Group – добровольно отказывается от части своих прав и способствует коллективному сотворчеству. Принципиальным остается требование авторства и торговой марки, которое необходимо указывать (LEGO® SERIOUS PLAY®), а также сохранения структуры и принципов технологии, которая в настоящее время опубликована в открытом доступе.

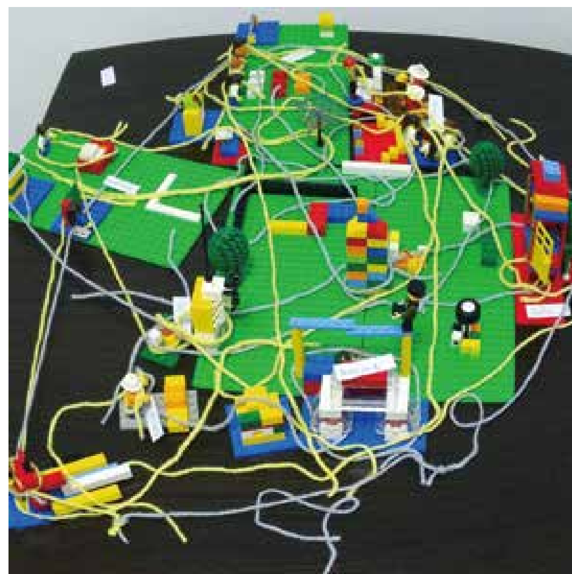
На чем строится технология LEGO® SERIOUS PLAY® ?

LSP – это инновационная, исследовательская и экспериментальная технология для компаний и команд, имеющая целью обмен знаниями, поиск вариантов и принятие совместных решений. В рамках этой методологии команды используют кубики LEGO для выполнения ряда структурированных упражнений, во время которых они создают модели, метафорически представляющие их личные или профессиональный вызовы. Участникам предлагается выразить себя с помощью кубиков и деталей, различных по цвету, форме, размеру. LEGO-модель – это 3D-печать мыслей. Центром историй и обсуждений становятся кубики и детали, а не человек. Важно ли, что кирпичик розовый? Имеет ли смысл, что эти три кирпича на вершине? Означает ли что-то новое это колесо в постройке?

В своем процессе технология LSP базируется на их ключевых принципах:

«Игра»

Слово «игра» у нас часто имеет легкомысленную коннотацию. Противоположностью игры люди часто называют «работу», «труд», «серьезность». Отсюда происходит популярное убеждение – «игра» точно не может быть серьезным делом! Однако социальные психологи доказали, что именно посредством игры





происходит формирование и укрепление социальных связей, выражение эмоций, развитие познания, и возможна созидательная конкуренция. В этой связи именно через игру в кубики LEGO достигаются вышеуказанные цели, которые остаются актуальными и в образовании взрослых.

«Конструктивизм»

Конструктивизм основан на идеях, заложенных в трудах математика, программиста, психолога и педагога Сеймура Паперта, который утверждал, что люди лучше всего учатся в процессе вовлечения в игру, в процессе создания какого-то продукта, «внешнего» для них самих: пирамидки, замка из песка, домика или создания кода. Когда мы думаем с предметами (например кубиками LEGO) или в принципе – думаем пальцами, мы высвобождаем способы мышления и конструирования, которое действительно помогает сделать знания и опыт видимыми и осязаемыми.

«Воображение»

Основные задачи воображения: описывать что-либо, создавать, мотивировать к созданию и бросать вызов. Взаимодействие этих задач составляет стратегическое воображение, которое является исходным для разработки стратегий. Разные уровни выполнения задач (от простого к сложному) постепенно «раскручивают» воображение участников, позволяя переходить от создания опредмеченных образов к символическим моделям, а затем к метафорам и поискам связей и глубинного смысла этих метафорических ландшафтов.

«Связь руки-ум»

Значительная часть головного мозга (80%) предназначена для управления руками, что позволило ученым сделать обоснованное предположение о том, что руки являются не просто средством манипуляций объектами, а сам по себе процесс мышления руками может иметь смысл. «Думай руками» – один из принципов методологии LSP – означает, что если ничего не можешь придумать – начинай строить и смысл появится.

Какова философия и правила LSP?

Организовать и провести сессию LSP со своими участниками вы сможете, если будете придерживаться философии и ключевых правил технологии LSP. Философия LSP предполагает, что:

- ответ на интересующий вопрос находится в системе – люди знают ответы, у них достаточно опыта и знаний, чтобы решить любую задачу;

- каждый участник может и хочет внести свой вклад в дискуссию, решения и результат, поэтому каждый высказывается и комментирует;

- нет единственно правильного ответа, есть точки зрения.

Ключевые правила LSP:

«Думай руками»

Когда не знаешь, что построить, доверяй рукам! Начни строить, а потом и смысл появится.

«Ответом является модель»

В ответ на вопрос фасилитатора участники строят свой ответ с помощью кубиков, высказывая через них свои знания, идеи, убеждения. При этом нет верного или неверного способа построения. Важен не вид модели, а вложенный в нее смысл.

«Слушай глазами»

Смотря на модель, необходимо стараться увидеть в ней больше, чем рассказывает автор. Тем самым, мы можем не только услышать точку зрения, но и увидеть ее.

«Модель имеет тот смысл, который вкладывает в нее автор»

Только строитель знает, что означает его модель. Если участник говорит, что модель выражает что-то особенное, так оно и есть. Если в модели кошки не сразу узнается кошка, но для участника это кошка, – тогда это кошка, и все!

«Фокус на модели, а не на личности»

Можно задавать вопросы о модели, а не об убеждениях, ценностях, причинах действий человека, который ее построил.

Что представляет собой сессия LSP?

На сессии, построенной по технологии LSP, фасили-

татор сопровождает работу группы в процессе моделирования, последовательно задавая вопросы, которые ведут к решению актуальной задачи сессии. Ответом на вопрос являются модели, которые участники строят из кубиков LEGO индивидуально или совместно. Каждый участник сопровождает свою модель историей, которая описывает ее смысл и значение отдельных элементов. Созданные модели и системы являются основой для групповых дискуссий и поиска решений, помогают группе создать общее понимание, прийти к консенсусу и побудить участников к конкретным действиям.

Процесс LSP – это пошаговый процесс, состоящий из 7 больших этапов:

1. Построение индивидуальных моделей и историй
2. Построение совместных моделей и историй
3. Создание ландшафта
4. Создание связей
5. Построение системы
6. Игровое выявление возможностей, проблем и решений
7. Выделение простых руководящих принципов.

Более подробно о каждом этапе пойдет речь ниже.

Характерной и важной особенностью технологии LSP является определенная цикличность, которой следуют участники буквально на каждом этапе. Так, каждый этап технологии всегда проходит 4 шага:

1) постановка вопроса;
2) строительство модели;
3) обмен историями;
4) рефлексия.

Представим, что перед фасилитатором поставлена задача прояснить мнения в группе по поводу портрета целевой аудитории.

На шаге «Постановка вопроса» фасилитатор объявляет задачу – каждый должен построить модель целевой аудитории, как он ее видит и понимает.



На шаге «Строительство модели» происходит непосредственное строительство моделей каждым участником индивидуально.

Шаг «Обмен историями» начинается, когда участники рассказывают о своих моделях и важных элементах, описывающую их целевую аудиторию. Кто-то может представить множество людей с набором характеристик, кто-то – одного представителя с определенной моделью поведения. На данном этапе участники слушают друг друга.

На шаге «Рефлексии» участники могут задавать закрытые уточняющие вопросы по итогу каждой мини-презентации. Кроме того, фасилитатор может предложить участникам посмотреть на их модели и найти в них похожие элементы, объединиться в группы по признаку схожести. Таким образом, у группы складывается более объемное коллективное понимание своей целевой аудитории.

Далее, участники идут на следующий этап 7-шагового процесса, где все вновь повторяется: фасилитатор ставит задачу, происходит строительство модели (например, уже объединенной модели целевой аудитории), группа представляет историю и обсуждает, что она видит в данной построенной модели.

Как подготовить и провести сессию LSP?

Для того чтобы сессии получились эффективными, необходимо следовать базовым рекомендациям по подготовке.

Подготовьте сценарий сессий, последователь-ность вопросов-заданий, подберите подходящее помещение и необходимое оборудование. Подготовьте наборы с кубиками LEGO так, чтобы их количества и разнообразия хватило вашим участникам для выполнения заданий. Рассчитайте примерно по 100–200 грамм разноцветных базовых кубиков на человека. А для столика на 6–8 участников пусть у вас будет около 1,2 кг кубиков. Позаботьтесь о том, чтобы у вас было достаточно фигурок человечков LEGO, метафорических деталей, животных и растений, дверей и окошек, лестниц, колес, а также базовых строительных пластин разных размеров.

Подготовьте участников к работе с конструктором. В вашей группе могут быть участники, которые очень хорошо знакомы с разными деталями и способами сборки кирпичиков LEGO. А могут быть участники, которые никогда не играли с кубиками. Поэтому в самом начали сессии LSP так важно уделить время разминке – специальным упражнениям, которые развивают навык работы с конструктором по методу LSP.

В качестве таких упражнений должны быть задания на построение физических объектов («утка», «башня»,



«елка»), символов («любовь», «ответственность») и метафор («утро воскресенья», «конфликт в семье» и т. д). Пусть в вашей разминке будет несколько упражнений.

Первая разминка на сессии, как правило, имеет целью построение физических объектов. Она важна, так как дает возможность участникам познакомиться с кубиками или вспомнить, как с ними играть, снять тревожность, испытать первый успех в построении моделей. И только после строительства физических объектов можно давать задания участникам на построение абстрактных моделей: символов, метафор и ситуаций. Такие задания с абстрактными моделями могут быть смысловыми и стать мостиком к основной теме сессии.

Разминочные упражнения в начале сессии помогают создать безопасную среду для открытого обсуждения в группе, знакомят участников с новым языком для общения – визуальным, метафорическим и языком историй. Словарь такого языка будет расширяться по мере выполнения участниками разных упражнений на последующих этапах процесса LSP.

Озвучьте основные правила LSP для участников и то, как будет проходить весь процесс.

Задайте вопрос, в ответ на который участники будут строить свои модели. Вопросом в LSP является задание на строительство модели: «Постройте модель, которая отразит…». Например: «Постройте модель, которая отражает эффективного руководителя» или «Постройте модель, которая отражает вашу роль в команде».

Проведите участников по основным этапам процесса LSP:

1. Построение индивидуальных моделей и историй. Скажите участникам, что в построении модели нет никаких ограничений, что они могут использовать любые детали LEGO в любом количестве. Предоставьте участникам время, чтобы они могли обдумать задание и проявить свою креативность. Некоторые участники начнут сразу строить свою модель. Другим нужно время, чтобы подумать. А третьим – смелость, чтобы начать строить. Подбодрите таких участников: «Если не знаете, что построить – просто начните строить! Доверьтесь своим рукам! Стройте то, что хотят построить ваши руки!» В любом случае, объявляйте достаточно краткое время на индивидуальное построение модели и придерживайтесь его (2–5 мин). Фоновая музыка может стать вам хорошим помощником, создаст более комфортную и творческую обстановку.

Когда все участники закончат строительство или закончится отведенное на задание время, попросите каждого представить свою модель, прояснить смысл и историю, которую он в нее вложил: «Расскажите о своей модели. Как она отвечает на наш вопрос?» Каждый в группе должен поделиться своей историей!

В процессе LSP нет верного или неверного способа построения. Важен не вид модели, а вложенный в нее смысл. Причем модель имеет тот смысл, который вкладывает в нее участник. Идеально, когда участник представляет свою модель так, что остальным понятен смысл каждой детали. Так бывает не всегда.

Поэтому фасилитатор может задавать вопросы, чтобы прояснить значение различных частей модели, аспектов, которые не прояснены. А может поощрять участников задавать вопросы к моделям: «Есть ли вопросы к этой модели?» или «Есть ли вопросы к модели Светланы?»

Мы не даем модели оценку и не приписываем ей свои смыслы. Если участник говорит, что модель или какая-то ее деталь выражает что-то особенное, так оно и есть. А также мы задаем участнику вопросы о модели, а не о личности участника – это важно! Поэтому в технологии LSP используются преимущественно закрытые вопросы:

«Имеет ли значение то, что окна открыты?»

«Есть ли какой-то смысл, что лестница черная?»

«Я вижу красную деталь. Вы хотите рассказать о ней немного больше?»

«Важно ли, что колеса выглядят как перевернутые?»

«Окна у этой модели открываются?»

«Ты вкладывал какой-то смысл в эту деталь?»

«Эта красная деталь – она имеет какой-то смысл?»

Закрытые вопросы в процессе LSP обеспечивают психологическую безопасность участникам, избавляют модели других от наших собственных проекций. Задавая такой вопрос, мы предлагаем человеку прояснить свою модель, дать большее значение: «Хочешь рассказать об этом больше?». Участник отвечает «да» или «нет», если хочет – поясняет, но у

него нет такой обязанности. Некоторые участники могут даже отказаться высказываться. И у них есть на это право. Каждый участник решает сам.

Понимание индивидуальных смыслов помогает участникам в последующем строить совместные модели и договариваться.

2. Построение совместных моделей и историй. Пригласите участников перейти от индивидуальных к совместной модели. Важно, чтобы участники смогли создать общее понимание и прийти к консенсусу по ключевому вопросу. В общую модель могут войти либо целые индивидуальные модели, либо их значимые элементы. Главное, чтобы совместная модель отражала все индивидуальные смыслы и каждый участник внес свой вклад в ее создание.

По окончании совместного строительства попросите кого-либо из участников представить модель.

3. Создание ландшафта. Ландшафт включает в себя созданные модели, их расположение на столе, модели внешних факторов и т. д. На этом этапе важно определить взаимоотношения, взаимодействия, ключевые связи между представленными моделями.

4. Создание связей. Связи можно отразить расстановкой моделей в пространстве, а можно – с помощью цепочек, труб, гибких прутиков, ниток и т. д. Связи могут быть сильными, слабыми, гибкими и т. д. Попросите участников использовать имеющиеся соединительные элементы для того, чтобы показать самые значимые связи в построенном ландшафте. Каждый участник устанавливает свои связи. После выполнения задания попросите участников прокомментировать связи, которые они установили.

5. Построение системы. На этом этапе важно определить всю систему построенных элементов. Важно, чтобы каждый участник понимал значение всех элементов, моделей и установленных связей.

6. Игровое выявление возможностей, проблем и решений. На построенной системе участники могут увидеть и проиграть возможные риски или последствия решений, чтобы исследовать, как построенная модель будет реагировать на отдельные события, ситуации, возникающие факторы. Предложите участникам физически что-либо изменить, добавить, убавить в системе, с помощью дополнительных деталей или моделей проиграть возможные изменения и их влияние. Пригласите их исследовать построенную реальность с помощью вопросов «А что если..?»



«Что если эта слабая связь станет сильной?»

«Что если этот элемент будет стоять дальше? ближе?»

7. Выделение простых руководящих принципов. Настало время сделать важные выводы, перевести полученные в ходе процесса инсайты и уроки в ключевые действия или руководящие принципы, важные для каждого отдельного участника или для всей команды. Задайте, например, такой вопрос:

«Какие первые действия необходимо осуществить, чтобы создать эти изменения?» или «Какие принципы и ценности помогут вам прийти из состояния, в котором вы находитесь сегодня, в состояние, к которому вы хотите прийти?»

Закройте сессию LSP. Проговорите достигнутые группой результаты и договоренности, расскажите о том, в каком виде они смогут получить результаты сессии, организуйте возможность участникам дать свою обратную связь по процессу и своему участию на сессии LSP.

Кратко рассмотрим, как выглядит LEGO-сессия на трех небольших примерах.

Пример 1. Работа с командой.

Команда в вашей организации только формируется и важно разработать общее видение, или наступил момент по-новому осмыслить совместную работу и роль каждого участника, выявить сложности и возможности для улучшения взаимодействия, сформулировать договоренности о простых правилах взаимодействия. Соберите свою команду и высыпьте на стол кубики LEGO!

После разминочных упражнений, начните работать по этапам технологии LSP.

Объясните участникам, какие именно процессы будут моделироваться на LEGO-сессии и с какой целью.

Первый этап «Индивидуальное построение моделей». Первый шаг «Постановка вопроса» – предложите им построить индивидуальную модель, которая отражает, в некотором смысле, их самих: знания, умения, качества, настроение – то, что каждый готов о себе сообщить другим. На шаге «Построения модели» идет непосредственная работа участников с

кубиками. На шаге «Обмена историями» попросите их представить свою модель и рассказать, какие личностные характеристики в ней отражаются. На этом этапе истории представляются кратко. На шаге «Рефлексия» у слушателей есть возможность задать несколько закрытых вопросов к модели: участники больше понимают смысл как своих моделей, так и моделей других.

Перейдите на второй этап «Построения совместных моделей». Вновь пройдитесь по шагам «Постановки задачи» и «Построения модели» и попросите участников построить совместную модель, отражающую их как команду. Эту модель они будут строить на основе элементов индивидуальных моделей, которые каждый из них считает свои важнейшим вкладом в работу команды. Например, кто-то в общую модель решит встроить элемент, отражающий его креативность. Кто-то как элемент отдаст свою высокую работоспособность. Кто-то – умение слушать. Затем снова наступает время шага «Обмена историями», на котором участники рассказывают, какой вклад они готовы внести в команду, и какой элемент это демонстрирует. Один из участников собирает всю информацию и смыслы созданной общей модели и рассказывает общую историю «Мы как команда». Происходит рефлексия группового опыта.

На следующем этапе «Построения связей и ландшафта» участникам можно предложить построить индивидуальные модели, которые покажут, какой командой они мечтают стать в будущем. Пусть каждый по очереди расскажет о своей модели. А затем группа строит совместную модель «Команды Мечты». Конечно же, эта модель должна состоять из индивидуальных моделей или их ключевых элементов – вклад каждого должен быть в ней представлен! И вновь один из участников собирает всю информацию и смыслы созданной общей модели и рассказывает историю «Команда Мечты». Эту презентацию хорошо снять на видео, которое позже может стать основой для формирования общего видения команды и само по себе является сильным мотиватором. В нашем примере это является уже этапом «Построения системы».

На этапе «Выявления возможностей, проблем и решений» посмотрите на созданные модели и спросите: «Какие изменения случились, чтобы команда стала такой, как вы мечтаете? Отметьте (кнопочками) 1–2 самых основных или укажите на них и прокомментируйте. Пусть участники, стоя вокруг стола, отмечают на общей модели то, что изменилось, чтобы команда стала такой. Основываясь на последней модели участникам предлагается уже в кругу договориться об основных принципах и ценностях, соблюдая которые, команда сможет стать командой мечты. Задайте группе, например, такой вопрос: «О чем нам важно помнить, двигаясь от точки, где мы находимся сейчас как команда, к тому прекрасному будущему, которое мы создали в модели Команды нашей Мечты?» Зафиксируйте идеи участников на флипчарте.

Закончить встречу нужно обратной связью с описанием ощущений каждого от участия в совместном игровом процессе.

Пример 2. Работа с ценностями в организации

Работа с ценностями – это достаточно большой пласт работы, состоящий из разных сегментов, каждый из которых решает отдельную задачу. LEGO-сессия может быть актуальна для каждой из них. Например, она поможет создать общее понимание ценностей у сотрудников, членов организации, волонтеров; перевести ценности в желаемое поведение, найти варианты внедрения ценности на уровень поведения сотрудников; определить простые руководящие принципы команды на пути внедрения; объединить команду.

Общая схема LEGO-сессии может быть несколько упрощена и содержать следующие задания:

1. Создать модель конкретной ценности сначала на индивидуальном уровне, а затем произвести совмещение моделей в одну групповую.

2. Создать модель «идеального» сотрудника – носителя ценности. На индивидуальном уровне определить принципиально желательные образцы его поведения и характерные черты, а затем совместить модели.

3. Определить наличие/отсутствие, или приоритетность тех или иных моделей поведения в текущий момент в организации.

4. Создать модель внедрения данных ценностей в жизнь организации (снова сначала на индивидуальном уровне, а затем совместить модели).

5. Показать и вместе обсудить, как все три модели взаимосвязаны друг с другом: ценность – то, как она выражается в поведении – и что мы делаем, чтобы ее закрепить.

6. Выработать практические шаги по внедрению ценностей в жизнь организации.

Пример 3. Переоценка жизненного пути и создание видения будущего

LEGO-сессии могут быть использованы не только для работы с организацией, но и с индивидуальным

видением участников группы, которая не имеет совместной деятельности и даже ранее никогда не работала в таком составе. Участники могут впервые видеть друг друга.

Более того, переоценка жизненного пути может касаться организации (тогда она воспринимается как живой организм) или отдельной личности. Если речь идет об организации, то LEGO-сессию можно использовать как составной компонент другой технологии, например, «Позитивного интервью» («Appreciative inquiry»)[2]. Вторая фаза «Позитивного интервью» – это создание образа организации мечты, который начинается с индивидуального этапа (какой я хочу видеть организацию) и заканчивается объединенным групповым образом. Все четыре шага LEGO-сессии очень хорошо укладываются в общую концепцию «Фазы мечты» и могут сделать ее гораздо более интенсивной и эффективной, чем классическая групповая работа.

Если говорить об индивидуальном образе будущего, то последовательность может выглядеть следующим образом:

1. Создать модель своего самого большого жизненного достижения, которым участники гордятся. Это индивидуальный этап работы, после которого им предлагается поделиться историями своих достижений, а слушателям можно задать закрытые вопросы к моделям.

2. Следующее задание – создать модель своей заветной жизненной мечты (или мечты на следующий год, если вы занимаетесь планированием). Поделиться с участниками деталями модели своей мечты. Членам группы разрешается задавать только закрытые вопросы к модели, такие как «Имеет ли значение, что двери в этом домике открыты»? «Имеет ли значение, что кирпичики твоего фундамента желтые?».

3. Третье задание – определить самый важный компонент свой мечты, без которого она потеряет смысл, назвать его и поставить в любое место на отдельном общем полотне группы. Когда все участники закончат называть и закреплять компоненты, можно попросить их перегруппировать их и поставить свой компонент рядом с теми, которые представляют такую же или похожую мечту. На этом этапе фасилитатор может сделать обобщение, указав на то, как много в группе похожих желаний. Этот шаг особенно важен в работе с видением будущего, поскольку одной из причин отказа от желаемой жизни является чувство одиночества, неверие в себя и в свои силы, наличие скептицизма в близком окружении. Физический макет, отражающий мечты, их схожесть и нахождение рядом обычно дает понимание, что многие люди вокруг иногда втайне мечтают о том же, и та энергия, которая образуется при обсуждении, позволяет в гораздо большей степени склоняться к первым шагам по изменению жизни.

4. Последний шаг – это обсуждение того, какие шаги необходимо предпринять, чтобы приблизиться к желаемому будущему.

Такие сессии могут одинаково успешно проводиться со взрослыми, с подростками и с детьми.

Каковы основные преимущества LSP?

Не все участники в группе в одинаковой степени принимают участие в обсуждениях. В некоторых случаях группу в целом тяжело разговорить. LSP решает эту проблему, каждому предлагая место для презентации. Особенно это важно в том случае, если группа работает над принятием серьезных решений. Акцент в LSP делается на деталях модели, а не на человеке, что создает атмосферу свободы. Наличие множества индивидуальных моделей усиливает разнообразие присутствующих точек зрения. LSP демонстрирует, что даже начиная в одинаковых условиях (у всех одинаковый набор кубиков), можно прийти к разному результату (а группе никогда не бывает двух одинаковых моделей). Поскольку LSP трехмерен и предполагает яркие цвета, он обладает повышенным эффектом визуализации, а возможные комбинации деталей практически бесконечны. Это делает его отличным инструментом для стимулирования творчества или использования для визуализации потенциальных сценариев. Наконец, процесс обсуждения сложных вопросов в LSP значительно легче, так как построенные модели являются метафорическими, и сложные темы можно исследовать не конфронтационным образом, снижая сопротивление.

Каковы ограничения LSP?

LSP – это шаг в неизвестность. Это не совсем обычная технология, которая создает необычный опыт, поэтому фасилитаторы должны быть готовы к разным эмоциональным реакциям. Когда опыт выходит за рамки обыденности, сама эта ситуация вызывает неожиданные мысли и реакции.

Технология LSP – новый и ресурсный инструмент как для участников, так и для фасилитаторов, действительно облегчающий процесс группового взаимодействия. Соберите свои наборы кубиков и поговорите со своей организацией на языке LEGO® SERIOUS PLAY® !

■

1. https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/.

2. Технология подробно описана в журнале «Адукатар» №2 (20), 2011.

Inna Kravchonok, Elena Pischuyk. Learn to act: from words to actions!

The article summarizes the results of the project dedicated to solving problems of socially vulnerable groups through access to high-quality and diverse education and is aimed at the development of the additional education field through strengthening organizations' potential, public associations and local initiatives, expansion of the range of services in the field of additional and non-formal education for residents regions and rural areas, and strengthening coordination and intersectoral cooperation at the local and national levels.

Andrei Levko. Public Campaign Caravan "Learn to act": never stop learning!

In the article, the author presents educational and awareness-raising activities for adults, which took place and were part of a public campaign designed to promote the development of the field of non-formal education and popularization of the concept of lifelong education, through which representatives of regional organizations were able to demonstrate the results of their educational projects to the local population and authorities, to show the contribution of additional education in the development of Belarusian regions.

The concept "Non-formal adult education in Belarus. Agenda: materials for discussion" (summary)

The material serves as annotation of the published edition of the Concept, which presents the key components of the field of non-formal education of adults in Belarus development process, as well as the glossary of the general tasks and priorities.

Sergei Laboda. Quality assurance in adult education: there are more questions than answers.

In the article the author touches upon the relevant topic of the quality assessment of adult education in Belarus, identifying the main areas of its existence, the legal framework for implementing adult education programs in general and non-formal adult education in particular, and gives an example of the main criteria and standards of the Swiss model for quality assessment of adult education eduQua.

Alena Lugovtsova, Sergei Laboda. Curriculum GlobALE-based curriculum development for adults: training experience for trainers in Armenia.

The authors share their own experience of conducting training for trainers based on Curriculum GlobALE with a description of its objective, educational modules and main results of the participants.

Jan Boehm. Demonstration of informally acquired skills in adult education.

The author demonstrates the results of the international efforts on standardizing the acceptance of the informally acquired qualifications: goals and objectives of confirming the qualifications of adult education teachers; who benefit from the qualifications confirmation; qualifications necessary for the field of adult education; systematization of activities and indicators determining the qualification level.

How EdCamp makes teachers significant, or the Long Tail Effect.

In an interview with EdCamp Ukraine representatives, readers will learn about the history of the organization, the first events, the principles of EdCamp and the direction of its activities.

Alena Lugovtsova, Yulia Sapozhnikova, Galina Tyurina. LEGO® SERIOUS PLAY® – new language in adult communication and interaction.

The authors present to the readers an innovative, research and experimental technology LEGO® SERIOUS PLAY® for companies and teams, whose objectives are knowledge exchange, solutions search and joint decision-making; the philosophy behind the technology, its key principles and rules.

Alena Lugovtsova. How can the use of "International Café" technology help an organization become more efficient?

The article is devoted to the question of the use of World Café technology and how can it help an organization to become more efficient, and the areas of World Café's use for the organization's development.